



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Naisjohtajuus: Naiseuden voimavara johtajuudessa

---

Fagerholm, Petronella

2013 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Naisjohtajuus: Naiseuden voimavara johtajuudessa

Petronella Fagerholm  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2013

Petronella Fagerholm

**Naisjohtajuus: Naiseuden voimavara johtajuudessa**

Vuosi	2013	Sivumäärä	49
-------	------	-----------	----

Työn päätavoitteena oli selvittää mikä on naiseuden voimavara johtajuudessa. Tarkoituksena oli tuoda esille naisissa esiintyviä ominaisuuksia, jotka tukevat hyvää johtamista sekä kuinka naiseus voi olla hyödyksi johtajuudessa. Lisäksi feminiinisyyttä tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti positiivisesta näkökulmasta sekä tehtävänä oli rohkaista itse naisia pitämään omia naiseuden tuomia ominaisuuksia erityisinä vahvuuksina ja kilpailuetuina. Naisjohtajuutta tarkasteltiin sukupuolisidonnaisesta näkökulmasta, koska harvat ovat asiaa käsitelleet vallitsevan sukupuolineutraalius-ajatuksen takia.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto kerättiin teema-haastattelulla. Tutkimuksessa perehdyttiin naiseuden merkitykseen naisjohtajille ja sitä kautta haettiin ominaisuuksia, jotka tukevat hyvää johtamista. Perhe ja äitiyden tuomat hyödyt olivat yhtenä tärkeänä tarkastelun kohteena. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta naisjohtajaa. Haastatteluista syntyneet nauhat litteroitiin ja tulokset analysoitiin.

Tulokset ja teoria yhteenvedettynä todistaa, että nainen johtajana on jämäkkä ja vaativa, mutta samalla empaattinen ja tukeva. Naisissa yhdistyvät feminiiniset sekä maskuliiniset ominaisuudet sopivassa suhteessa, joista feminiinisyyden on kuitenkin hallitsevin. Nainen pystyy olemaan samanaikaisesti huolehtiva ja välittävä sekä strateginen ja tuloshakuinen. Perhe ja äitiys kehittävät naisissa muun muassa ongelman ratkaisukykyä, ajan hallintaa ja tehokkuutta, joita voi soveltaa omaan työhönsä. Lisäksi naisten alhainen status merkityksen johdosta naiset osaavat tuoda työyhteisöön pehmeitä arvoja, erilaisia näkökulmia ja lattiatasoista johtamista. Naisjohtajien tulisi suoda itselleen naisena olemisen. Johtajuus ei tarkoita sitä, että naisista tulee puolimiehiä, vaan juuri päinvastoin. Naisten tulisi käyttää omia vahvuuksiaan ja erilaisuuttaan hyödyksi, erottavana tekijänä. Samalla naisten tulisi tukea toisiaan enemmän ja rakentaa uudenlaista yhteiskuntaa yhdessä.

Koska tulosten perusteella voidaan tunnistaa naisten voimavara johtajuudessa ja siihen sisältyvät mahdollisuudet, jatkotutkimus aiheena esitettiin tutkimus siitä, kuinka näitä naisille tyypillisiä ominaisuuksia voisi hyödyntää naisille suunnatuissa johtajuuskoulutuksissa.

Asiasanat: naisjohtajuus, johtajuus, naiseus, voimavara, feminiinisyyden

Petronella Fagerholm

**Female leadership: Womanhood as a resource in leadership**

Year	2013	Pages	49
------	------	-------	----

---

The main aim of thesis was to find out what is the womanhoods strength in leadership. The purpose was to bring forward the characteristics in women which support good leadership and also how leadership could benefit from womanhood. In addition, the femininity was observed from comprehensive and positive point of view. The task was to encourage women to see the characteristics of womanhood as a strength and as an advantage. The female leadership was observed from the gender-specific point of view. Not many have taken this point of view into consideration, because of the prevailing gender-neutral perception.

The thesis was a qualitative research and the data for this research was collected by a theme interview. The research digs into meaning of womanhood for women in management and thus the qualities which support good leadership were collected. Benefits brought by family and motherhood were important issues that were taken under observation. Six women who work as managers were interviewed in the research. Interviews were transcribed and the results were analysed.

In conclusion, the results and theory prove that woman as a leader is strict and demanding but at the same time empathic and supportive. Feminine and masculine characteristics are combined in women, yet the feminine side is more dominant. Woman can be caring and contributing but also strategic and result-seeking at the same time. Having a family and being a mother cultivate among other things the ability to solve problems, time management and effectiveness which can be applied to working life. Since leadership status is not so important to women, they can bring soft values, different points of view and grassroots management into work community. Women in management should allow themselves to be women. Leadership does not mean that women become half men, but actually the opposite. Women should use their own strength and diversity as a benefit. At the same time women should support each other more and build new kind of society together.

Because the results show that womanhood in leadership and possibilities it contains can be identified, further research could explore how these typical characters could be utilized in leadership training which is directed to women.

Keywords: women leadership, leadership, womanhood, resource, feminine

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Aihe .....	7
1.2	Tavoitteet ja tarkoitus .....	7
2	Naisjohtajuus .....	10
2.1	Käsitteenä .....	10
2.2	Tutkimusten historiaa .....	11
2.3	Naiset työelämässä .....	12
2.4	Naisten urakehitys .....	14
2.5	Naiseus johtajuudessa .....	16
	2.5.1 Naiseuden lahjat johtajuuteen .....	16
	2.5.2 Feminiinisyys organisaatioissa .....	18
3	Metodologia .....	20
3.1	Tutkimuksen toteutus .....	20
	3.1.1 Teemahaastattelu .....	21
	3.1.2 Aineiston analysointi .....	23
3.2	Eettisyys .....	23
4	Tutkimustulokset .....	24
4.1	Naisnäkökulma .....	25
4.2	Feminiinisyys organisaatioissa .....	29
4.3	Naisjohtajuus globaalisti .....	31
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	32
6	Jatkotutkimukset .....	38
7	Yhteenveto .....	39
	Lähteet .....	42
	Kuviot .....	45
	Liitteet .....	46

## 1 Johdanto

”Nyt ei ole hassumpi aika olla nainen, joka pyrkii johtotehtäviin”, sanoivat suurin osa Pihan (2011, 93) haastattelemistista naisjohtajista. Tämä johtunee siitä, että naisten kyvyistä johtajina puhutaan enemmän ja positiivisemmassa sävyssä. Naisia haetaan yritysten johtoon ja useat edelläkävijänaiset ovat osoittaneet olevansa yhtä hyviä johtajia siinä missä miehetkin. Johtajuusteoriat ovat saaneet feminiinisemmän näkökulman, naisjohtajista kirjoitetaan paljon sekä naisten tuomaa osaamista pidetään yhtenä hyvin merkittävänä kilpailuetuna organisaatioissa. (Piha 2011, 93.)

Kotiranta ym. (2007) ovat tutkineet Suomessa yritysten kannattavuuden ja johtajan sukupuolen yhteyttä. Naisten eduksi tutkimusten kautta havaittiin selkeä yhteys näiden kahden muutujan välillä, jota ei voida selittää yritys- tai toimialakohtaisilla eroilla. Tulosten mukaan naisen johtama yritys on keskimäärin kymmenisen prosenttia kannattavampi kuin yritys, jonka toimitusjohtajana toimii mies. Tutkimusta suoritettiin vertailemalla sijoitus pääoman tuotto prosenttia. (Lämsä 2011.)

Tämän kehityksen johdosta naisten määrä on viime vuosien aikana lisääntynytkin erityisesti lähiesimiestehtävissä ja keski johdossa (Lämsä 2011). Naisesimiesten ansioina johtotehtävissä pidetään erityisesti innovatiivisuutta, kannustavuutta, tunteiden huomioimista sekä kiitoksen ja palautteen antamista (Tilastokeskus 2009). Talouselämän tekemän listauksen mukaan vuonna 2012 Suomen kolme yritysmaailman vaikutusvaltaisinta naista olivat Anne Brunila, Sari Baldauf ja Maija-Liisa Friman (Nousiainen 2013).

Lisäksi itse johtajuusmallit ovat kohdanneet muutosten aikaa: aiemmin johtajuus oli suorituskeskeistä, kun taas nyt etsitään johtajaa, joka on kykenevä sytyttämään johdettavissaan tunteen heidän tarpeellisuudestaan. Voidaan siis puhua jo naisjohtajuustrendistä, jossa on kyse siitä, että johtaminen määritellään aiemmasta poiketen feminiinisemmin. (Piha 2011, 95-96.)

Trendistä huolimatta etenkin yritysten ylimmässä johdossa sekä yritysten hallituksissa naisia on edelleenkin huomattavan vähän (Aaltio-Marjosola 2001, 130) sekä johtajan peruskuvana eli arkkityyppi on edelleen voimakkaasti iskostunut mieliimme maskuliinisena kuvana (Hiillos & Lämsä 2011). Kysymys kuuluukin, miksi naisia on edelleen huomattavan vähän ylimmillä johdotoportailla.

Tämän johdosta tässä opinnäytetyössä tarkastellaan naiseutta voimavarana, jota tulisi hyödyntää johtajuudessa enemmän. Tarkoituksena on selvittää, mistä tämä naiseuteen liitetty erityislaatuisuus kumpuaa.

## 1.1 Aihe

Yksi aiheen äärelle johdattelevista tekijöistä oli erään aikakauslehden monisivuinen kirjoitus naisjohtajuudesta, jonka pääkirjoituksen lehteen kyseisestä aiheesta oli kirjoittanut Naisjärjestöjen Keskusliiton hallituksen puheenjohtaja Sirkka-Liisa Anttila. Anttila (2012, 3) kirjoitti seuraavasti: ”Meissä naisissa uinuu valtava johtajuuden voimavara. Esikuvana toimiminen ja nuorten naisten rohkaiseminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioista. Naistietoisuus kasvaa iän ja kokemuksen myötä. Tasa-arvoon meillä on vielä matkaa, mutta naisjohtajien lasikatto murtuu kuitenkin varmasti pikkuhiljaa. Kiintiöillä naisia on saatu lisää päättäjiksi ja johtajiksi. Yhä useammin myös suuryrityksen johtoon päätyy nainen.”

Näiden sanojen saattelemana opinnäytetyön aihepiiriksi valikoitui naisjohtajuuden kautta **naiseuden voimavara johtajuudessa**. Niin kuin Anttilan kirjoituksestakin voi päätellä, aihe on hyvin ajankohtainen, ja naisia rohkaisevaa keskustelua tarvitaan edelleen, koska naisissa piilevä potentiaali ei ole vielä täysin käytössä. Lisäksi viime vuosien aikana on ilmestynyt useita tuoreita tutkimuksia muun muassa naisten urakehityksestä ja sen esteistä sekä palkkerojen suuruuksista. Naisjohtajuudesta on ollut kokonainen oma hanke (NASTA), joka on tuottanut paljon uutta materiaalia ja uusia tutkimustuloksia naisista ja työelämästä.

Harvemmin kuitenkaan puhutaan siitä, kuinka naiset todella voisivat erottautua ”pukumassasta”. Koska itse naiseuden merkitys johtajuudessa on arka ja vähän käsitelty aihe, on se siksi otettu erityiseen tarkasteluun tässä opinnäytetyössä.

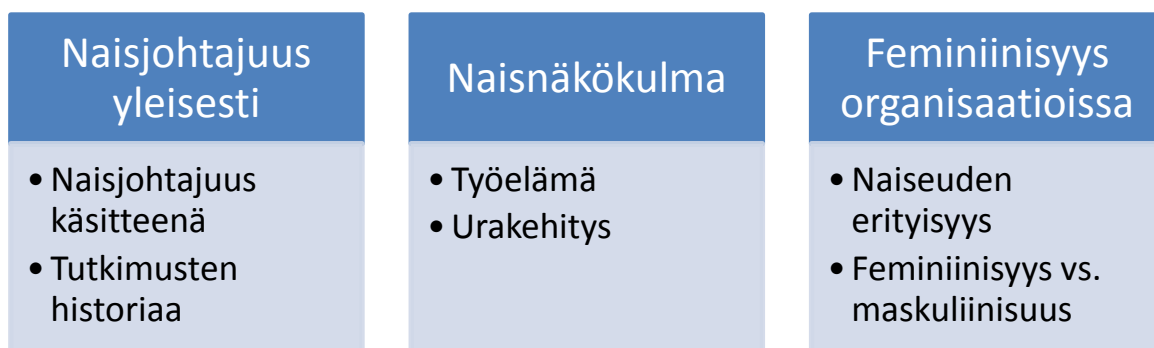
## 1.2 Tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, miten naiseutta voi pitää voimavarana johtajuudessa, tosin sanoen mikä on naiseuden voimavara johtajuudessa. Tähän päätavoitteeseen päästäkseen työ pyrkii tuomaan esille naisissa esiintyviä ominaisuuksia, jotka tukevat hyvää johtamista sekä tutkimaan kuinka naiseus voi olla hyödyksi johtajuudessa. Alatavoitteena on myös tarkastella kokonaisvaltaisesti feminiinisyyttä positiivisesta näkökulmasta sekä rohkaista itse naisia pitämään omia naiseuden tuomia ominaisuuksia enemmän vahvuuksina kuin heikkouksina. Lisäksi työssä otetaan kantaa naisjohtajuuteen liittyvään keskusteluun.

Selventävänä tekijänä on mainittava, että tarkoituksena ei ole miesten tai miehisyyden väheksyminen vaan johtajuuden tarkasteleminen naisnäkökulmasta miehiä vähättelemättä. Yhtenä hyvin haastavana tekijänä toimii se, että aiheen näkökannat liittyvät helposti enemmän eri ihmisten mielipiteisiin kuin tieteellisesti todistettuihin faktoihin.

Henkilökohtaisena tavoitteena on pyrkiä tuottamaan mahdollisimman luotettava sekä uskotava tutkimuksellinen kokonaisuus. Työllä halutaan todistaa kirjoittajan omaa kykyä soveltaa opittuja tietoja ja taitoja sekä ilmentämään ammatillista kasvua ja kehitystä työelämässä.

Teoreettinen viitekehys perustuu kolmeen pääteemaan (kuvio 1) : naisjohtajuus yleisesti, naisnäkökulma ja feminiinisyyden organisaatioissa. Työn rajaus on suunniteltu niin, että se keskittyy käsittelemään itse naisjohtajuutta ja siihen kytkeytyviä keskeisiä aiheita (kuten esimerkiksi naisten urakehitystä) sekä naiseuden ilmentymistä johtajuudessa.



Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyksen pääteemat

#### Käsitteitä

##### Feminiinisyyden (Femininity)

Johdettu Latinalaisesta sanasta *feminina*, joka tarkoittaa naissukupuolta (women). Käsitteellä voidaan tarkoittaa muun muassa naisten perinteisiä rooleja sekä naisten kulttuuria (female culture). Yleisesti ottaen käsite viittaa naiseuteen sekä naisellisuuteen ja tyypillisiin naisten ominaisuuksiin. (Knutson 2000, 193-195; Martin & Stephen 2010, 1.)

##### Maskuliinisuus (Masculinity)

Johdettu Latinalaisesta sanasta *mas*, joka tarkoittaa miessukupuolta (male). Maskuliinisuudella viitataan tyypillisiin miesten ominaisuuksiin. (Martin & Stephen 2010, 1.)



#### Sukupuolikulttuuri (gender culture)

Käsite pitää sisällään naisen ja miehen eroihin liittyviä merkityksiä. Se käsittää koko emotionaalisen ja sosiaalisen ilmaston, joka leimaa arkeamme, tapaamme olla, toimia ja ajatella, tapaamme jäsentää maailmaa ja sukupuolisuuttamme. (Näre 2004, 22-23.)

#### Sukupuolineutraalius (gender neutrality)

Käsitteellä tarkoitetaan näkemystä, jonka mukaan sukupuolten välisiä eroja ei tunnusteta, eikä niiden merkityksiä sekä vaikutuksia tunneta. Tämän näkökulman mukaan miesten ja naisten eroja ja yhtäläisyyksiä ei osata huomioida. (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos: Tasa-arvotiedon keskus Minna 2013.)

#### Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen (gender mainstreaming)

Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että kaikkia ihmisiin kohdistuvia päätöksiä ja toimenpiteitä arvioidaan sekä naisten että miesten kannalta. Valtavirtaistamisen tarkoituksena on murtaa sukupuolineutraalit, osittain jopa sukupuolisokeat, menettelytavat ja toimintakulttuuri. (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos: Tasa-arvotiedon keskus Minna 2013.)

#### Sukupuolisensitiivinen feminismi

Käsitteellä tarkoitetaan näkökulmaa, jonka mukaan sukupuolten väliseen oikeudenmukaiseen työn ja palkan jakamiseen ei tule pyrkiä vallalla olevien miehisten arvojen ehdoilla, vaan tulisi suosia oikeudenmukaisuuteen perustuvia arvoja. Sukupuoliin palautuvia eroja tunnustetaan, mutta niitä ei nähdä määräävinä sekä keskeisintä käsitteessä on molemminpuolinen arvostus toisen sukupuolen edustamia kykyjä kohtaan. Niin sanottu sukupuoliherkkä ote auttaa tunnistamaan sukupuolisuuteen liittyvää moninaisuutta, yksilöllisiä lähtökohtia unohtamatta. (Näre 2004, 14-15.)

Kohdistetusti sukupuolisensitiivisyys itsessään merkitsee herkkyyttä huomioida sukupuolten erilaiset vaikutukset nuorten kasvamisessa (Suomen Seurakuntaliitto ry -Tyttötyön verkostohanke 2013.).

#### Sukupuolistereotypia (gender stereotype)

Käsitteellä tarkoitetaan pelkistettyjä odotuksia siitä, minkälaisia miehet ja naiset yleensä ovat ja miten miesten ja naisten tulisi käyttäytyä ollakseen ”oikeanlaisia” naisia tai miehiä. Tyypillisiä esimerkkejä stereotyyppisestä ajattelusta on esimerkiksi ajatus siitä, että miehet ovat lähtökohtaisesti parempia johtotehtävissä ja naiset ovat luonnostaan helliä ja hoivaavia. Stereotypioihin sisältyy vahvasti negatiiviset ennakkokäsitykset, jotka ylläpitävät sukupuolten välistä eriarvoisuutta. (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos: Tasa-arvotiedon keskus Minna 2013.)

## Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä (gender equality)

Itse sukupuolten välisellä tasa-arvolla tarkoitetaan, että naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet toteuttaa itseään ja osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan (Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos: Tasa-arvotiedon keskus Minna 2013). Työelämässä yhdenvertaisuus lain ohella on säädetty niin sanottu tasa-arvolaki, jolla erityisesti säädetään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä, ja jolla pyritään turvaamaan sukupuolten välinen tasa-arvoinen kohtelu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010). Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä (Finlex 2013).

## 2 Naisjohtajuus

“Meidän on tultava työelämässä naisiksi” (Rauhala 2013). Lause esitettiin Suomen ekonomiliiton naistenpäivä tilaisuudessa (7.3.2013). Aiheena oli rohkeana työelämässä.

### 2.1 Käsitteenä

Kieleen piiloutuvat seksistiset asenteet varjostavat käsitettä naisjohtajuus ja naisjohtaja, koska naisalkuisia sanoja käytetään usein ilmaisemaan asenteita sekä ennakkoluuloja (Grönros 2007). Tämän kaltaiseen kielenkäyttöön sisältyy olennaisena osana hyvin vahvasti toiseen sukupuoleen kohdistuva kielellinen halventaminen, vähättely, näkymättömäksi tekeminen ja sukupuolistereotypiat. Seksistisyyden ytimeen kuuluu myös ihmiskunnan mieskeskeisyys: ihmiset ovat miehiä ja miehet yleispäteviä ihmisiä, naiset sen sijaan naisia (Engelberg 2007).

Yksi hyvä esimerkki käsitteen ongelmallisuudesta tulee vastaan naisia ja johtamista käsittelevissä tutkimuksissa käytettävien termien käsittelyssä. Sellaiset yleistyvät käsitteet kuin naisjohtaja (women executive/manager/leader) ja naisjohtajuustutkimus (women-in-management research) itsessään jo helposti sisältävät jonkinlaista erontekoa johonkin jo olemassa olevaan. (Kontoniemi 2011.)

Monesti naisjohtaja sanana synnyttää kuulijassa käsityksen, että nainen on johtajana perinteisestä johtajasta täysin poikkeava. Niinpä myös naisjohtajuus käsitteenä lähtökohtaisesti sisältää kirjoittamattomia viitteitä siitä, että naisten harjoittama johtajuus poikkeaa jollakin tavoin johtamisesta yleensä. Kieleen sisältyvät taustaoletukset on hyvä tunnistaa, koska käytösämme ei ole neutraaleja ilmauksia, joihin automaattista erontekoa ei liittyisi. (Kontoniemi 2011.)

Lisäksi naisetuliite herättää ristiriitaista keskustelua itse naisjohtajien keskuudessa. Toisaalta sen ajatellaan olevan yksi tapa väheksyä naisjohtajia ja korostaa häiritsevästi heidän naiseut-

taan (tai ”erilaisuuttaan”) kun taas toisaalta etuliitettä pidetään luonnollisena siksi, että siten osoitetaan, että on havaittu naisia olevan vähemmän johtopaikoilla. Mielipiteet ”naisjohtaja” - tittelistäkin vaihtelevat naisten keskuudessa: toiset pitävät sitä hyvin suurena rasitteena sekä leimaavana tekijänä, kun taas toiset ajattelevat sen pitävän keskustelua yllä ja kertovan nuoremmille naisille, että johtajuus on naisillekin mahdollista. (Piha 2011, 131-132.)

Itse käsitteen johtajuus voi ytimekkäästi kiteyttää seuraavaan lainaukseen: ”Johtajuus on metafora valveutuneelle, johdonmukaiselle ja tasapainoiselle elämälle” - Warren G. Bennis

## 2.2 Tutkimusten historiaa

Naisjohtajuuden tutkimuksen juuret löytyvät Yhdysvalloista. Yhtenä suurimpana virstanpylväänä, naisen näkökulman esille tuomiselle, voidaan pitää Rosabeth Moss Karterin (1977) kirjoittamaa teosta *Men and Women of the Corporation*. Teoksessaan Karter esittelee käsitteen ”token”- ainokainen, joka viittaa vähemmistön edustajaa jossakin ryhmässä, kuten esimerkiksi naisjohtajaa johtajien joukossa. (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn 2007.)

Suomessa naisjohtajuuden tutkimukset ja -keskustelu sai alkunsa vasta 1980-luvulla, vaikka kansainvälisesti tutkimuksia on tehty 1970-luvulta lähtien. Suomessa naisjohtajuustutkimus yleistyi hitaammin, koska 1980-luvulla ja 1990-luvun puoliväliin asti tehtiin jonkin verran aiheeseen liittyviä tutkimuksia, mutta naisjohtajuuden keskustelun läpimurto tapahtui meillä vasta 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa. (Lämsä ym. 2007.)

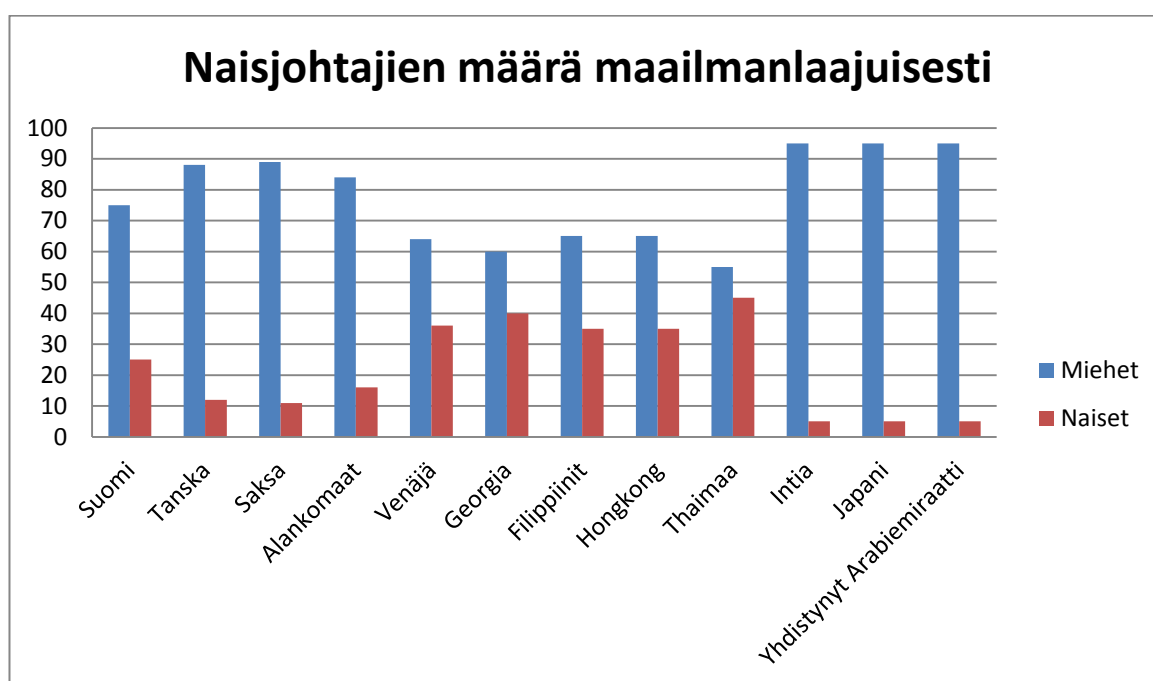
Naisjohtajuuden tutkimuksilla tarkoitetaan naisiin yritysten ja muiden organisaatioiden johtajina kohdistuvaa akateemista tutkimusta. Tutkijoiden kiinnostuksen kohteena, naisjohtajuuden alueella, ovat olleet muun muassa naisten johtamisurat, työn ja perheen yhteensovittaminen, naisten johtamiskäyttäytyminen ja työhyvinvointi. Lisäksi tasa-arvon, syrjinnän ja etiikan osa-alueet ovat olleet monesti tutkimusten tarkastelujen kohteena. Yksi tunnusomaisimmista piirteistä naisjohtajuuden tutkimuksille on sukupuoli ja sukupuolten välisten erojen vertailu. (Lämsä ym. 2007.)

Viime vuosina on tutkimuksissa kuitenkin kiinnitetty huomiota yhä enemmän naisiin organisaatioiden ylimmässä johdossa ja naisten vähyyteen suurten yritysten johtoryhmissä sekä hallituksissa ja ylipäätään naisiin, jotka helposti jäävät niin sanotun lasikaton alle eli keskijohtoon lukeutuvat naiset. (Lämsä ym. 2007.)

### 2.3 Naiset työelämässä

Valitettava todellisuus on, että naisten osuus ylimmässä johdossa ja yritysten hallituksissa ei ole kasvanut samassa mittakaavassa kuin keskijohdon naisjohtajien osuus. Noin 7-8 prosenttia suomalaisten yritysten toimitusjohtajista on naisia ja yritysten hallituksissa naisten osuus on noin viidennes (Kotiranta 2007; Lämsä 2011). Johtotehtävät ovat edelleen hyvin vahvasti ja-kautuneet sukupuolen mukaan: naiset johtavat alemmilla hierarkiatasoilla kuin miehet. Yleisesti ottaen naiset toimivat johtajina naisvaltaisilla palvelualoilla, kun miehet miesvaltaisessa teollisuudessa ja rakennusosalalla (Lehto 2009; Kartovaara 2003; Lämsä 2011).

Maailmanlaajuisesti katsottuna naisjohtajia on kaikista johtajista viidennes. Suurin prosenttiosuus naisia johtotehtävissä on Thaimaassa (45 %). Seuraavina ovat Georgia (40 %), Venäjä (36 %), Hongkong ja Filippiinit (molemmat 35 %). Alhaisimmat prosenttiosuudet ovat Intiassa, Yhdistyneissä Arabiemiraateissa ja Japanissa, missä kussakin naisjohtajien määrä on alle 10 prosenttia. Johtotehtäviin sijoittuvien naisten määrässä Suomi sijoittuu sijalle 19. Suomessa naistoimitusjohtajien määrä on 25 prosenttia ja johtoryhmissä naisia on 21,7 prosenttia. Muut Pohjoismaat ovat yleensä samalla tasolla kuin Suomi lukuun ottamatta Tanskaa, jonka prosenttiosuus vastasi edellisten vuosien linjaa (12 %). Alankomaiden ja Saksan luvut (16 % ja 11 %) olivat hyvin alhaiset. (Aaltonen 2011.)



Kuvio 2: Naisjohtajien määrä maailmanlaajuisesti

Prosenttiosuuksien vaihtelua voidaan selittää kulttuurieroilla. Esimerkiksi Arabi maissa sukupuoliroolit ovat kärjistyneempiä verrattuna maihin, joissa vallitsee länsimaalainen kulttuuri. Arabi maissa naisia kasvatetaan pienistä tytöistä saakka palvelemaan miehiä sekä hoitamaan kotia, kun taas poikia kehoitetaan toimimaan kodin ulkopuolella. (Omair 2011.)

Etenkin Suomessa suurten yritysten huippujohdosta naisia on vain kourallinen, vaikka suomalaisten naisten koulutustaso on Euroopan mittakaavassa kaikkein korkein (Lehto 2009; Lämsä 2011). Naisilla on edelleen paljon vaikeuksia päästä vallan ytimeen ja saada haasteellisimpia työtehtäviä ylemmältä johdolta. Vaikka tasa-arvoisuutta on edistetty sekä naisten johtajuustaidot ovatkin saaneet enemmän arvostusta, harvoin siirrytään sanoista tekoihin (Lämsä 2011).

Miehen euro on edelleen naisen 80 senttiä. Suomessa naiset ansaitsevat keskimäärin 82 prosenttia miesten ansioista (Vanhala 2011). Suomen Ekonomiliiton tekemästä tutkimuksen mukaan ekonomiaiselle maksetaan huomattavasti vähemmän johtotehtävistä kuin saman koulutuksen omaavalle miehelle: ylimmissä johtotehtävissä olevien naisten euro on vain 67 senttiä, jolloin saman koulutuksen saanut mies saa 49 prosenttia parempaa palkkaa kuin naiskollega (Hakala 2013).

Vastaavasti naistradenomien palkka erot miestradenomeihin toistavat samaa linjaa: Miestradenomien keskipalkka on 3694 euroa kun taas naisten on 3151 euroa, erotukseksi jää peräti 543 euroa. Lisäksi tradenomitaustainen naisjohtaja ansaitsee keskimäärin 1000 euroa vähemmän kun miesjohtaja. (Kouva 2013.)

Keskustelu naisjohtajien urakehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä on ollut hyvin ristiriitaista. Toisaalta naisia pidetään yhteiskunnan uhreina, jotka eivät pysty vaikuttamaan oman uransa kehittymiseen kun taas toisaalta uralla etenemättömyyttä pidetään naisen omina vikana (Ekonen 2007, Liff & Ward 2001 & Hakim 1996 mukaan).

Ekosen (2007) tekemän tutkimuksen mukaan uransa keskivaiheilla olevat naiset alkavat tuntea yhä enemmän sukupuolestaan johtuvia esteitä, ja ovat tämän takia alkaneet luopua ajatuksesta, jonka mukaan ura on niin sanotusti omissa käsissä. Naiset, jotka pyrkivät määrätietoisesti kehittämään uraansa ylöspäin, kokevat usein eniten sukupuoleensa liittyvien esteiden vaikeuttavan heidän urakehitystään.

Positiivisena huomiona Ekosen (2007) tutkimus kuitenkin osoitti, että naiset itse kokivat työn ja perheen olevan enemmän voimavara kuin oman urakehityksen rajoite. Kokemukset erilaisista rooleista (esimerkiksi äiti, vaimo, johtaja) koetaan naisten keskuudessa hyödyksi omaan johtamistyöhön.

Lisäksi monet mielikuvat usein ohjailevat menestyviä naisia myös muuttumaan jollain tavalla miesten kaltaisiksi. Tasa-arvon saavuttaminen työelämässä on merkinnyt sitä, että naisesta tulee eräänlainen androgyyni naismiesolento. Tällainen henkilö pukeutuu miehisiin asuihin: tummiin pukuihin ja kalaspaitoihin. (Virtanen 2008, 138.) Toisin sanoen siinä missä mies menestyessään ehostaa itseään useilla eri tavoilla miehekkäämmäksi, nainen piilottaa naisellisuutensa väljään housupukuun. Tämähkö on haluamaamme sukupuolineutraaliutta? Syystä tai toisesta yhteiskunnassamme ihmisten on vaikeaa ajatella, että kauniisti puettu, meikattu ja huoliteltu nainen voisi olla menestynyt, voimakas ja ehkä jopa tuima, ei pelkkä esine tai objekti. (Virtanen 2008, 83.)

Juuri stereotypisoinnin johdosta miehiä pidetään usein naisia sopivampina johtotehtäviin, koska tehokkaaseen johtamiseen liitetään yleensä maskuliinisuus ja miehille ominaiset piirteet (Puttonen 2011). Esimerkkejä naisen rooliin liittyviä stereotypioita ovat riippuvuus, huolenpito, alhainen urasuuntautuneisuus sekä epävakaus työntekijänä, minkä takia naiset kärsivät hyvin usein uskottavuuden puutteesta. (Puttonen 2011, Ragins & Sundstrom 1989, Schreiber 1998 & Wentling mukaan.)

## 2.4 Naisten urakehitys

Naisten puuttumista ylimmästä johdosta selittävät teoriat ja selitykset on nähty sijoittuvan kolmeen eri kategoriaan (Vanhala 2011, Adler & Izrael 1988, Oakley 2000, Wood & Lindorf 2001 mukaan). Kategoriat ovat yksilötason tai sukupuolikeskeinen näkökulma, organisaatio käytänteet ja kulttuuriselitykset. Sen sijaan kategoriat ovat jaoteltu neljään pääluokkaan: yhteiskunta-, organisaatio-, ihmissuhde- ja yksilötasoon (Puttonen 2011).

### **Yhteiskuntataso**

Yhteiskuntatason näkemyksen mukaan naisten vähäinen osuus huippujohdossa on seurausta yhteiskunnassa syvällä olevista arvoista, normeista ja stereotypioista, jotka ohjaavat niin naisten kuin miestenkin käyttäytymistä. (Vanhala 2011.)

Yksi keskeisimmistä yhteiskuntatasolla vallitseva haitta naisille on sukupuoliroolin sosiaalistuminen. Havainnollisteltuna termi tarkoittaa sitä, että jo lapsesta saakka olemme omaksuneet tietynlaisen, kulttuurimme määrittämän sukupuoliroolin, joka vahvasti vaikuttaa käyttäytymiseemme ja ajattelutapaamme. Kärjistettynä, kulttuuriimme on kehittynyt sukupuoliroolit, jonka mukaan naiset hoitavat kotia ja miehet tekevät töitä kodin ulkopuolella. Tämän seurauksena sukupuolirooliin sosiaalistuminen ohjaa naisia käyttäytymään naisen rooliin kohdistuvien odotusten mukaisesti. (Puttonen 2011, Wirth 2001 mukaan.) Samassa yhteydessä voidaan puhua myös niin sanotusta ”kiltin tytön syndroomasta”, jolla viitataan siihen, että

tytöille opetetaan jo pienestä pitäen heidän hyvinvointinsa ja menestyksensä edellyttävän tiettyjen käyttäytymismallien noudattamista, kuten esimerkiksi hiljaisuutta ja alistuvaisuutta (Frankel 2005).

### **Organisaatiotaso**

Organisaatiotason näkemyksen mukaan organisaatiokäytännöt ovat muodostuneet pitkän ajan kuluessa, jotka vaikuttavat väistämättä naisten asemaan ja mahdollisuuksiin organisaatiossa. (Vanhala 2011, Liff & Ward 2001 mukaan.) Koska organisaatiorakenteet ovat pitkälti miesten muokkaamia ja miesten urakehitystä tukevia, eivät he yleensä joudu kohtamaan samoja uraesteitä kuin naiset (Puttonen 2011, Ragins, Townsend & Mattis 1998 mukaan).

Tätä naisten estettä päästä vallankahvaan kiinni kutsutaan lasikatoksi. Lasikatto on metafora organisaatioiden hierarkia- ja valtarakenteissa olevasta tasosta, jota naisten on vaikea ylittää ja johon naisten urakehitys helposti pysähtyy (Lämsä 2011, Carli & Eagly 2001 mukaan). Viime aikoina on kansainvälisessä naisjohtajuuskeskustelussa kuitenkin esitetty lasikatto-termin sijasta lasilabyrintin metaforaa (Lämsä 2011, Ekonen 2007, Eagly & Carli 2006 mukaan). Lasilabyrintilla viitataan siihen, että naisilla on mahdollisuus edetä johtamisuralla, mutta tie on hitaampi ja monimutkaisempi kuin miehillä (Lämsä 2011).

Lasikattoilmiön lisäksi naisten kohtaama vaikeus ilmenee rekrytoinneissa ja niissä käytettävissä naisia syrjivissä käytänteissä (Puttonen 2011). Persoonallisuus, ulkonäkö ja ylipäättään haki- ja olemus painavat jossain määrin rekrytointitilanteissa, niin myös johdon rekrytoinneissa. Rekrytointitilanteissa haetaan helposti ”hyvä tyyppi”-kaltaista persoonaa, joka sopisi hyvin muiden johtoryhmässä istuvien henkilöiden joukkoon. Hyvä tyyppi on silloin usein mies, harvemmin nainen (Vanhala 2011). Tätä kutsutaan homososiaalisesti ilmiöksi, kun miehistä koostuva johto valitsee itsensä kaltaisia henkilöitä johtotehtäviin.

Maskuliiniset normit aiheuttavat usein naisille paljon ongelmia koska ylisuoriutuva selviytyminen ei aina riitä takaamaan urakehitystä vaan naisjohtajien on mukauduttava maskuliiniseen yritys- ja johtamiskulttuuriin muuttamalla johtamistyyliään maskuliinisemmaksi sekä peittämällä feminiinisiä piirteitä (Puttonen 2011, Ragins, Rownsend & Mattis 1998, Martelius- Louniala 2007 mukaan). Tähänkin ilmiöön on oma terminsä: kaksoissidosilmiö, joka viittaa tyylin muuttamiseen maskuliinisemmaksi (Puttonen 2011). Kaksoissidokseksi kutsutaan sitä kun sanallinen ja muu viestintä ovat ristiriidassa keskenään (Salmimies & Salmimies 2002, 204).

Kaksoissidosilmiön problematiikka kytkeytyy siihen, että jos naiset yrittävät toimia feminiinisten piirteiden mukaan, heitä ei välttämättä pidetä tehokkaina johtajina, mutta jos he taas toimivat maskuliinisten piirteiden mukaan, on se ristiriidassa naisille kuuluvan sukupuoliroolin

kanssa. Tällöin siis maskuliinisesti toimiva nainen leimataan usein ”hankalaksi akaksi”. (Puttonen 2011.)

### **Ihmissuhdetaso**

Ihmissuhdetason näkemyksen mukaan ihmissuhdetason tekijöillä on keskeinen rooli urakehityksessä. Tähän tasoon liittyy vahvasti verkostoitumisen ja mentoreiden merkitys menestymiseen. (Puttonen 2011.)

Vaikka mentoreiden merkitys on tärkeä tasapuolisesti niin miehille kuin naisillekin, korostuu sen tärkeys naisilla. Vaikutusvaltainen miesmentori pystyisi tehokkaasti edistämään naispuolisen mentoroitavan etenemistä ylempiin johtotehtäviin, kun taas naismentorit osaisivat samaistua ja myötäelää johtamisuralla etenemään haluavien naisten kohtaamia esteitä (Puttonen 2011, Ragins, Townsend & Mattis 1998, Mutanen & Lämsä 2006 mukaan). Mentoroinnissa ja verkostoitumisessa yksi esteistä piilee myös itse naisissa: naiset luottavat liikaa ylisuorittamisen tuottavan tulosta ja unohtavat helposti tärkeiden suhteiden solmimisen (Puttonen 2011).

### **Yksilötaso**

Yksilötason näkemyksen mukaan lähtökohtaisesti naisten ja miesten välillä on sisäisiä eroja, jotka vaikuttavat naisten osuuksiin johdossa; naisten asenteet, piirteet, käyttäytyminen, usein pienempi sekä hentoisempi koko ja sosiaalistuminen ovat tekijöitä, joiden katsotaan vaikuttavan moniste hyvin haitallisesti naisten etenemiseen urallaan. (Vanhala 2011.)

Tämän kategorian edustamat ongelmat perustuvat siis miesten ja naisten välisiin persoonallisuuden piirteisiin, joita onkin käytetty eniten perusteluina naisten huomattavasti miehiä hitaampaan johtamisuran etenemiseen. Miesten luonnollisiin persoonallisuuden piirteisiin ajatellaan kuuluvan itsevarmuus, vallanhalu ja suorituskeskeisyys, joita ei naisiin yhtä suoranaisesti yhdistetä. (Puttonen 2011.) Tällöin johtajaksi valikoituu helpommin mies kuin nainen koska miehen ajatellaan olevan luonnostaan motivoituneempi johtamaan muita.

Naisten luopuminen ja tyytyminen alempaan paikkaan useimmissa tapauksissa johtuu varmasti heidän omasta sitkeyden ja aggressiivisuuden puutteesta. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon, millaisia ongelmia naisten odotetaan kykenevän voittamaan. (Asplund 1984, 65.)

## **2.5 Naiseus johtajuudessa**

### **2.5.1 Naiseuden lahjat johtajuuteen**

Nainen johtajana ei vielä itsessään merkitse selkeää muutosta, mutta parhaimmillaan naisjohtaja voi murtaa johtajuuden luotuneita rakenteita ja toimia uudenlaisena tuloksetekijänä,



ammattitaitoisena ihmisten ja asioiden johtajana. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman tietoisuutta omasta naiseudestaan. Naisjohtajan on erittäin tärkeää tiedostaa sitä näkymätöntä valtaa, jota hänellä on työyhteisössä ja joka liittyy ihmisissä eläviin kokemuksiin omaan äitisuhteeseensa. Tärkeää on myös tiedostaa, että naisen erityisyyden takia kulttuuriimme on syntynyt naista vastustavia voimia. Pelottavaksi koetun naisvallan seurauksena naiset ryhtyvät helposti pienentämään itseään sekä toimimaan stereotyyppisten sukupuoliroolien mukaisesti. (Perheentupa 2001, 232-233.)

Nainen johtajana on jämäkkä ja vaativa, sillä nainen tietää elämän tarvitsevan rajoja, mutta toisaalta hän antaa tilaa ja aikaa uuden kasvulle sekä sen kehittymiselle. Naisjohtajuuden erityistehtävä on muuttaa vallan olemusta. Naisen perustehtävä on palauttaa ihminen ja ihmillisuus takaisen työelämään, nykyisen suorituskeskeisen ja tietoa ihannoivan työympäristön sijaan. Naiseuden voima kumpuaa naisten luontaisesta taipumuksesta kasvun tukemiselle, luottamuksen rakentamiselle, arvostukselle sekä kiitollisuudelle. Lahjakkuudet juontavat juurensa naiseuden kykyyn synnyttää uutta elämää. Tämä naisen lahja ja lahjakkuus ovat perusvälineitä ihmisten johtamisessa. Naisella on ruumiinsa lahjana syvä tietoisuus siitä, miten yhteys ja kohtaava vuorovaikutus elävöittävät työyhteisöä. Naisissa todella on uuden luomisen potentiaali, mutta ilman syvää tietoisuutta naiseudestaan nainen ei ole muutoksen tekijä. (Perheentupa 2001, 234-240.)

Naisen niin sanottu alkuvoima ankkuroituu siis molemminpuolisuuteen ja vuorovaikutukseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että naisella on sisään rakennettu tarve keskustelemalla etsiä ja kehittää uutta. Niinpä ihmisten välinen vuorovaikutus kehittyy naisille elämäntavaksi. Naisjohtajan virheitä ei kuitenkaan anneta helposti anteeksi koska ne halutaan nähdä kyvyttömyyden osoituksina, ja alaiset saattavat asettua helposti naisjohtajaa vastaan niin kuin lapset asettuvat äitiään vastaan. (Perheentupa 1993, 78-85).

Management Institute of Finlandin (MIF) selvityksen mukaan naiset ovat parempia johtajia kuin miehet, ainakin jos mittarina käytetään alaisten ja yhteistyökumppaneiden arvioita johtajista. Selvityksessä ilmeni, että naisia pidetään päättäväisempinä johtajina, mutta samalla heidän ansioinaan pidetään heidän kykyään ymmärtää ihmisiä ja edistää kehitystä. Sukupuolta pidetään merkittävämpänä johtamiseroja selventävänä tekijänä ja ero miesten ja naisten välillä on vuosi vuodelta kasvanut (MIF:n selvitystä on tehty vuodesta 1984 lähtien). (Erkko 2012.)

Lisäksi naiset pystyvät käsittelemään monia asioita yhtä aikaa sekä pohtimaan niitä monipuolisemmin eri näkökulmista kuin miehet. Naiset tuovat työyhteisöön niin sanottua välittäjäosaamista, asioiden oikeaa suhteuttamista (Anttila 2012). Naisten ansioina pidetään myös hyvää yhteistyökykyä, demokraattisuutta sekä kykyä kokonaisvaltaiseen ajatteluun (Ricchiardi

2012 & Tabaka 2012). Anttilan (2012) mukaan: ” Järjen ja tunteen yhdistämisellä, yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtämisellä ja yksilöllisyyden hyväksymisellä johdetaan tulevaisuuden ihmisiä.”

Facebook:n operatiivisen johtajan Sheryl Sandbergin mukaan maailmaan tarvittaisiin enemmän naisjohtajia tekemään muutosta varsinkin stereotyyppien saralla: Jos naisjohtajia olisi enemmän, lopulta stereotyyppioita enää tarvitse ottaa huomioon. (Aitamurto 2013.)

Sandberg onkin itse yksi maailman johtavista esimerkillisistä naisjohtajista. Sandbergin ”tavaramerkki” sekä myös yksi menestyksen salaisuuksista johtajana on hänen ystävällisyytensä kaikkia kohtaan: hän muun muassa muistaa syntymäpäivät, vastaa kaikkiin sähköposteihin, tsemppaa tärkeitä esityksiä varten ja kutsuu kollegoita illallisille kotiinsa. (Conley 2010.)

Kansainvälinen tutkimuksen tulosten perusteella sukupuolten diversiteetti (moninaisuus) parantaa yritysten hallituksissa innovoivuutta (Lämsä 2011, Miller & Triana 2009 mukaan). Jyväskylän yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan tutkimuksen organisaatiot hyötyvät naisten johtamisurien tietoisesta edistämisestä, koska se tuo yritykselle helposti positiivista julkisuutta. Asian uskottiin lisäävän myös pätevän henkilöstön sitoutumista ja pätevien naishakijoiden määrää rekrytointitilanteissa.

On otettava myös huomioon, että naisjohtajuudella voidaan vaikuttaa muihinkin naisia koskeviin yhteiskunnallisiin epäkohtiin kuin vain työelämän tasa-arvoisuuteen: naisten ottaminen mukaan poliittiseen päätöksentekoon ja etenkin turvallisuusriskien kartoittamiseen voi auttaa vähentämään tyttöihin sekä naisiin kohdistuvaa väkivaltaa (Bachelet 2013).

”There is no tool for development more effective than the empowerment of women”  
-Kofi Annan

### 2.5.2 Feminiinisyyden organisaatioissa

Sukupuolierojen ja varsinkin naissukupuolen vähyyden korostamista organisaatioissa on pitkään pidetty feministisenä keskusteluna. Nykyään kuitenkin sukupuoliteoriat ovat kääntyneet pois feministisyydestä ja ovat alkaneet korostamaan sukupuolidiversiteettistä keskustelua organisaatioissa. (Harding, Ford & Fotaki 2012.)

Sukupuolisymboliikan seurauksena maskuliinisuus mielletään samaksi kuin mies ja feminiinisyys samaksi kuin nainen, jolloin feminiinisyys automaattisesti yhdistetään ammatteihin jotka edustavat pehmeyttä sekä hoivaamista ja maskuliinisuus yhdistetään ammatteihin, jotka edustavat kovuutta sekä aggressiivisuutta. Tämän takia miehet ovat päässeet rakentamaan

organisaatioita, jolloin maskuliiniset arvot ovat ottaneet vallan, eikä feminiinisyydelle ole annettu tilaa (Alvesson & Billing 2009, 70-71). Tästä johtuu myös se, että naiset ovat joutuneet kilpailemaan työelämässä miesten ehdoilla.

Maskuliinisuutta pidetään ihanteellisena organisaatiokäyttäytymisenä kun taas feminiinisyyttä korostetaan ihmissuhteita rakentaessa (Kaul 2012). Maskuliinisten arvojen vallitseminen organisaatiossa on huolestuttavaa, koska tällöin feminiinisyys (naiset) mielletään helposti heikommiksi johtajiksi kuin miehet, vaikka maskuliinisiksi ominaisuuksiksi miellettyjä ominaisuuksia ilmenee usein myös naisissa.

Naisjohtajien katsotaan symboloivan muutosta. Jos organisaation johtoon valitaan naistoimintajohtaja, se nostattaa mahdollistaa yhteiskunnallisia sekä organisaatiollisia muutoksia. Samalla naisjohtajat ovat hyvä roolimalleja muille naisille, joka mahdollistaa sukupuolikulttuurin sekä sukupuoliroolien murtumista niin yhteiskunnallisella kuin organisaatiollisella tasolla. (Peni 2012, Adler 1999, Peters 2004.) On myös tutkittu, että jos akateemisesti koulutettu menestyvä nainen työskentelee onnistuneesti opiskelijoiden kanssa (miesten ja naisten), voi sillä olla positiivinen vaikutus oppilaiden asenteisiin naisia kohtaan, jotka ovat johtopaikoilla (Madsen 2011). Naisjohtajat saavat myös hyvin usein näkyvyyttä julkisuudessa, koska uutisia naisten noususta johtoon voidaan pitää ”mielenkiintoisena” ja ”viihdyttävänä” (Townsend 2012), jonka takia naisjohtajat usein uutisoinnissakin mielletään edustavan jotain uutta. Lisäksi viimeaikaiset arkistoinnit ja kokeelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että nainen tulee nimetyksi miehiä todennäköisemmin johtotehtäviin silloin kun organisaatio on kriisissä ja tarvitsee muutosta (Ryan, Haslam & Kulich 2010).

Organisaatioiden mieskeskeisyys on aiheuttanut mielikuvan, että naisten, jotka haluavat edetä urallaan ylimmille johtoportaille, on muututtava miesten kaltaisiksi ja hylättävä oma naiseutensa. Tämä on kuitenkin yksi suurimmista virheistä, jotka naiset ovat tehneet raivatesaan tietään johtoportaisiin. Samanaikaisesti keskustelu johtajuuden sukupuolineutraaliudesta ei ole parantanut naisten asemia johtotehtävissä. Tutkitusti on voitu todistaa, että naisten ja miesten harjoittamassa johtajuudessa on eroavaisuuksia, mutta kun hyväksymme sukupuolineutraalin näkökannan, unohdamme nämä erot, emmekä ota kantaa pelkän maskuliinisuuden ihannointiin. (Vanderbroeck 2009).

Naiset siis astuvat kahteen ansaan organisaatioissa: sukupuolineutraaliuteen sekä käsitykseen, että heidän on muututtava miesten kaltaisiksi edetäkseen organisaatioissa. Nämä eivät toimi pitkällä tähtäimellä. Tästä hyvänä esimerkkinä on pidetty Hillary Clintonia. Hänen epäonnistumisen syy vuoden 2008 Yhdysvaltain presidentinvaaleissa ei ollut se, että hän oli liikaa nainen vaan se, että hän epätoivoisesti yritti olla liian miestenkaltaisen. Tästä virheestä oppi-

neena hän on tällä hetkellä yksi yhdysvaltain ulkoministeriön vaikutusvaltaisimmista johtajista. (Valderbroeck 2009, The Economist 2009 mukaan).

Organisaatiollisesta näkökulmasta huomioitavaa on myös organisaatioiden rekrytoinnit. Yritykset suosivat sisäistä rekrytointia, jolloin sukupuolesta huolimatta, johtopaikoille voi päästä nykyisen tai entisen lähiesimiehen pyynnöstä. Ruotsalaisen tutkimuksen mukaan huomioitavaa rekrytoinneissa on kuitenkin se, että hakemusten kautta tehtävissä ulkoisissa rekrytoinneissa hakemusten lähettäjät suurimaksi osaksi ovat sukupuoleltaan naisia. Tämä havainto kertoo siitä, että miehet tulevat valituksi useammin niin sanotusti käsin poimittuna eli sisäisen rekrytoinnin tai verkostojen kautta. Erityisesti tämä ilmiö toistuu todella korkeiden johtotehtävien kohdalla. Lisäksi miehet ovat rohkeampia vaatimaan itselleen lisää vastuuta. Naisten odottaessa, että heitä pyydetään johtotehtäviin, miehet vievät paikat omalla aktiivisuudellaan. (Gustavsson, Fogelberg Eriksson, Lundqvist, Nilsson & Ekberg 2008.) Koska miehet dominoivat varsinkin huippujohtoa linkittyy rekrytointeihin vahvasti homososiaalisuus sekä niin sanotut ”hyvä veli”-kerhot (Fogelberg & Eriksson 2005).

On selvää, että organisaatiot ovat tietämättään rakentaneet naisille esteitä heidän pyrkinessään huippu johtoon. Tästä huolimatta naisten avain menestykseen näyttäisi olevan naisten ja miesten erojen korostaminen ja heidän oman johtamistyyliinsä löytäminen sekä kehittäminen. Naisten tulisi kääntää ”erilaisuus” positiiviseksi voimavaraksi, joka tuo arvoa liiketoimintaan. (Valderbroeck 2009.) Erään tutkimuksen mukaan oman profiilin luominen johtajana auttaa menestymään ja saamaan uskottavuutta muiden silmissä (Bellou 2011).

Organisaatioiden tulisi ”juhlia” erilaisista johtamistyyleistä mitä naiset ja miehet tuo mukanaan, koska ne auttavat organisaatiota vahvistamaan heidän ainutlaatuista kilpailukykyä. Yrityksiä, jotka ovat kykeneviä hyödyntämään molempien sukupuolten vahvuuksia, pitäisi kutsua nimellä gender ”bilingual” eikä gender neutral. Organisaatio jolla on suuri diversiteetti, on hyvin menestyvä. (Valderbroeck 2009.)

### 3 Metodologia

#### 3.1 Tutkimuksen toteutus

Koska työ perustui itse suunniteltuun aiheeseen, toteutettiin se tutkimustyyppisenä. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska kvalitatiivinen tutkimus luonteeltaan on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto koottiin valittujen ihmisten sekä tutkijan omien havaintojen sekä kokemusten perusteella. Itse kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tapauksia käsiteltiin ainutlaatuisina sekä saatua aineistoa tulkittiin sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 155.)

Tutkimusmenetelmä oli juuri sopiva tämän työn tutkimukselle, koska kohderyhmä valittiin tarkoituksen mukaisesti, ja tavoitteena oli saada ainutlaatuista tutkimusmateriaalia.

Opinnäytteen tutkimusstrategiaksi valittiin survey-tutkimus, koska survey- tutkimukselle tyypillistä on, että tietystä ihmisjoukosta poimitaan otos yksilöitä, joilta kerätään tietoa ongelman selvittämiseen, esimerkiksi haastattelun avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 122). Opinnäytteen tutkimuksen ratkaisemiseksi oli tärkeää saada oikeanlaisilta ihmisiltä (naisjohtajilta) heidän mietteitään sekä kokemuksiaan tutkimuskysymykseen vastaamista varten, jonka takia survey-tutkimus palveli työtä parhaiten.

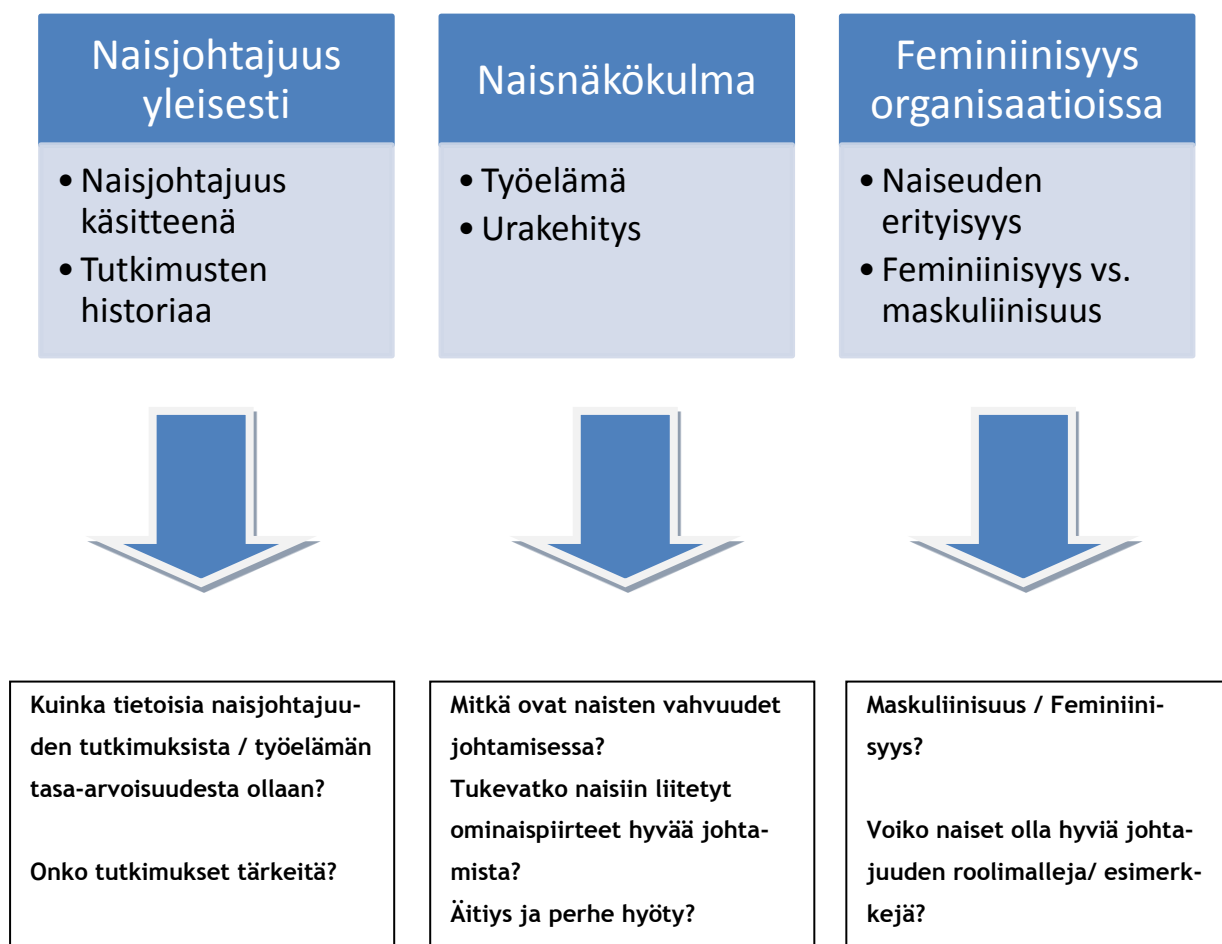
### 3.1.1 Teemahaastattelu

Haastattelu osuus suoritettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa tyypillistä on, että haastattelun teemat ovat tiedossa jo etukäteen, eikä voida tietää millaisia vastaukset tulevat olemaan, koska vastaukset perustuvat yksilön omiin kokemuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195).

Haastateltavien valinnassa oleelliset valintakriteerit olivat sukupuoli, asema organisaatiossa sekä itse organisaation koko. Haastateltaviksi haettiin siis johtavassa asemassa olevia naisia. Sukupuolen ohella oleellisista oli, että henkilö titteliltään oli johtaja (esimerkiksi toimitusjohtaja tai markkinointijohtaja). Päällikkö- tai esimiestason johtajat rajattiin pois jo alkuvaiheessa. Organisaation toimialalla ei ollut merkitystä, mutta organisaation koko vaikutti siinä mielessä, että muutaman ihmisen muodostamat yritykset eivät olleet relevantteja työhön, koska työn uskottavuuden kannalta oli tärkeää haastatella isojen organisaatioiden naisjohtajia.

Lisäksi henkilöt olivat tulleet valituksi tehtäviinsä, eikä johtajan asemaa ollut saavutettu esimerkiksi perustamalla omaa yritystä. Näiden kriteerien ohella väistämättä haastateltavia yhdeksi yhdistäväksi tekijäksi muodostui asema yrityksessä, uran luominen sekä näkyvä urakehitys. Kaikilla haastateltavilla on takanaan merkittäviä työtehtäviä sekä saavutuksia tähän astisen uransa aikana. Lisäksi yhdeksi haastateltavaksi valikoitui henkilö, jolla on selkeästi erityisosaamista juuri naisjohtajuuteen sekä työelämän tasa-arvoisuuteen liittyen.

Teemahaastattelussa käytettävää haastattelulomaketta lähdettiin laatimaan samaa rakennetta mukaillen, joka toistuu työn teoreettisessa viitekehyksessä (ks. kuvio 1). Teemahaastattelu rakentuu kolmen pääteeman ympärille (kuvio 3), joista johdettujen apukysymysten kautta päädyttiin varsinaisten haastattelukysymysten muodostumiseen.



Kuvio 3: Haastattelukysymysten muodostuminen

Itse haastattelulomake muodostui kolmesta eri teemasta (kuvio 3). Koska työhön on tarkoitus liittää mukaan kansainvälistä keskustelua, lisättiin haastatteluun kysymyksiä myös miten naisjohtajuuteen on törmätty globaalista näkökulmasta. Ensimmäinen haastattelu oli taustoittava haastattelu, jonka tarkoituksena oli testata haastattelulomaketta ja tehdä vaadittavat muutokset seuraavia haastatteluja varten, mutta myös virallinen tutkimusaineiston keruutilanne. Haastattelukysymysten muoto sekä järjestys ovat muotoutuneet pitkin haastatteluja. Viralliseksi haastattelulomakkeeksi muodostui kaksi sivuinen kysymyspatteristo (liite 1).

Haastatteluja suoritettiin kuusi. Jokaiseen haastateltavaan otettiin yhteyttä ensimmäisen kerran sähköpostilla (liite 2) joulutammikuun välisenä aikana. Suurimmaksi osaksi haastattelujen sopiminenkin hoitui hyvin sähköpostin välityksellä, mutta muutamien kanssa olin myös yhteydessä puhelimitse, jos esimerkiksi haastattelun suorittamispaikka jäi epäselväksi tai jos ilmeni

muita ongelmia. Jokaista naisjohtajaa haastateltiin kahden kesken heidän työpaikoillaan. Haastateltavat olivat ystävällisesti varanneet erillisen rauhallisen tilan haastattelun, jossa haastattelu voitiin suorittaa häiriöttä. Yksi haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna, koska yhteistä aikaa tapaamiseen, ei saatu sovittua suunnitellun aikataulun puitteissa. Tällöinkin molemmat osapuolet varasivat itselleen ajan, jolloin oli rauha suorittaa puhelinhaastattelu.

Jokainen haastattelu onnistui hyvin ja hyvässä hengessä. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin omasta kiinnostuksesta sekä suostumuksesta. Suurin osa haastatteluista kesti puoli tuntia. Haastattelut nauhoitettiin ja haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoittamiseen.

### 3.1.2 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa saatu aineisto usein tarkoituksenmukaisesti kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti. Tätä osuutta aineiston käsittelyssä kutsutaan litteroinniksi. Aineiston litterointia käytetään varsinkin silloin kun päätelmien tekeminen suoritetaan suoraan nauhoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 222.)

Koska tämä tutkimus suoritetaan tekemällä teemahaastatteluita, analysoidaan aineistoa litteroimalla äänitetyt haastattelunauhat ja lukemalla läpi litteroinnista syntyvät kirjalliset tiedot. Haastattelunauhat sekä litteroinnit käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä näytetä tai luovuteta ulkopuolisille. Nauhat sekä litteroinnit hävitetään kun työ on saatu päätökseen.

Työn luotettavuuden sekä uskottavuuden kannalta nauhoista julkaistaan suoria lainauksia tulosten analysointi-osuudessa. Haastateltavien kanssa on keskusteltu haastattelu tilanteessa nimien julkaisemisen mahdollisuudesta, ja haastateltavat ovat ennen työn julkaisemista saaneet tarkistettavaksi kohdat, joissa heidän nimi julkaistaan. Mitään ei ole julkaistu ilman asianomaisen suostumusta.

### 3.2 Eettisyys

Tämän työn totuttamiseen ei tarvitse erillistä tutkimuslupaa. Koska aiheen selvittämiseen ei tarvitse minkään yrityksen yksityisiä tietoja, vaan yksittäisten ihmisten omia mielipiteitä aiheesta, ei tutkimuksen suorittamiseen tarvita kun haastateltavien oma vapaaehtoinen halukkuus osallistua työhön.

Itse haastatteluita tehtäessä on oltava tarkka, että saatua materiaalia käsitellään oikealla tavalla sekä luottamuksellisesti. Kenenkään sanomisia ei tule vääristellä, eikä perusteettomia johtopäätöksiä tule tehdä. Eettisyyden piiriin kuuluu myös kysymys työn seksistisyydestä, mutta niin kuin aikaisemmin työssä mainittiin, työn tarkoituksena ei ole miehien alentaminen

vaan naisjohtajuuden keskustelun ylläpitäminen ja sen jatkaminen sekä naisten rohkaiseminen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan johtajuutta rohkeasti naisnäkökulmasta naiseutta korostaen, koska sukupuolineutraalissa lähestymistavassa unohdamme täysin yhteiskunnassamme sekä kulttuurissamme vallitsevan sukupuolikulttuurin sekä käsityksessä, jonka mukaan sukupuoli ei ole merkitystä, vaan lähtökohtana on yksiö. Tämä näkemys ei tue naisten tasavertaisuutta työelämässä, sillä tällöin kysymys tasa-arvostakin himmenee, ja ikään kuin siirämme tasa-arvoisuuden problematiikan yksilön harteille (Näre 2004, 14).

Näreen mukaan (2004, 14) yksilökeskeisyydessä unohtuvat sukupuolten eriarvoisuutta ylläpitävät yhteiskunnalliset rakenteet sekä allekirjoittaessaan yksilölähtöisen näkemyksen naiset altistuvat syyttämään itseään kokemistaan epäonnistumisista, joiden suurin syy kuitenkin piilee usein rakenteellisessa eriarvoisuudessa. Tämän takia työhön on otettu sukupuolisensitiivisen feminismen suosima näkökulma, jossa sukupuolten eroja tarkastellaan, kuitenkin toista sukupuolta kunnioittaen, ja toisaalta ottaen myös huomioon monien luonteenpiirteitä koskevien ominaisuuksien yksilölähtöisyyden.

Lisäksi eettisyyden piiriin kuuluu myös vastuu omasta työstään: jokaisen sanan takana on seis-tävä, mitä työhön kirjoittaa.

#### 4 Tutkimustulokset

Haastattelu aloitettiin kysymällä haastateltavilta, kuinka paljon he itse ovat aikaisemmin tulleet pohtineeksi työelämän tasa-arvoisuutta. Haastateltavat jakautuivat hyvin selkeästi kahden eri ryhmään: niihin jotka ovat törmännet omalla urallaan haasteisiin, jonka kautta ovat tulleet pohtineeksi aihetta enemmänkin sekä niihin, jotka eivät tietoisesti ole pohtineet aihetta tai eivät näe sukupuolta kysymyksenä ollenkaan. Selkeäksi tekijäksi aiheen pohdinnan taustaksi nousi siirtyminen uusiin työtehtäviin ulkomaille.

Olen itse ollut ulkomaan komennuksilla useita kertoja ja niissä tilanteissa kun lähtee ja muuttaa perheen kanssa, tai osa perhettä lähtee mukaan, niin tulee paljon näitä kysymyksiä liittyen siihen, miten näitä asioita on ajateltu naisten kannalta. Harvemmin nainen muuttaa niin että puoliso lähtee koti-isäksi ja jo silloin naiset ovat täysin eri tilanteessa kuin miehet. (H.Pettersson, Country Manager FI / OY SCA HYGIENE PRODUCTS AB )

Täytyy sanoa, että aika vähän olen ajatellut. En näe asiaa sukupuolikysymyksenä juuri ollenkaan. (L. Hellfors, CEO / DataInfo Oy)



Olin Ranskassa Lorealilla vajaa kaksi vuotta töissä ennen kuin tulin Valiolle. Siellä ehkä sen realismin näki, että Loreal on kuitenkin todella naisvaltainen yritys, noin lähtökohtaisesti, mutta mitä korkeammalle organisaatiossa mennään sitä vähemmän siellä on enään naisia. (S. Takkunen, Vice President/ Marketing, Valio Ltd)

Kyseisen kysymyksen esittäminen heti aluksi osoittautui hyvin olennaiseksi, koska työelämän tasa-arvoisuuden aikaisempi pohdinta tai pohtimattomuus toi monipuolista sisältöä seuraaviin vastauksiin. Molemmat näkökulmat osasivat tuoda hyviä toisistaan poikkeavia huomioita esille.

Aiheen tärkeyttä tai hyödyllisyyttä ei kukaan kuitenkaan kieltänyt. Aiheen tutkiminen ja siitä keskusteleminen koettiin tärkeäksi itse naisten kannalta, mutta myös ylipäätään kehittyvän työyhteisön ja sen hyvinvoinnin näkökulmasta.

Niin kauan kun se naisen euro on 80 senttiä niin tämä on tärkeitä keskustelua ja tutkimusta ylipäätään (K. Nyman, Viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja/ Smartum Oy)

#### 4.1 Naisnäkökulma

Haastattelun yhtenä hyvin suurena elementtinä toimii itse naiseus ja sen merkitys naisjohtajille. Tämän takia haastateltavilta kysyttiin mitä naiseus kokonaisuudessaan heille merkitsee. Jokainen mainitsi sen olevan hyvin merkittävä osa itseään sekä omaa identiteettiään. Nais uudelle löydettiin hyvin syvällisiä merkityksiä ja yksi merkittävimpinä asioina naiseudessa koettiin sen tuoma mahdollisuus äitiydestä. Monet kokivat naiseuden olevan suureksi hyödyksi itselleen monella tapaa. Eräessä tapauksessa naiseus mainittiin hyvin keskeisenä tekijänä nykyisen työpaikan kannalta.

Se merkitsee monta asiaa. Aloitetaan aivoista. Naisella on tippaleipä aivot, joka mahdollistaa että teemme kahta kolmea asiaa yhtä aikaa ja kaikki onnistuu erittäin hyvin. Itselläni on siitä monta kokemusta. Naiseus on myös tuonut äitiyden ja sitä kautta lapsia sekä lapsenlapsia ja siinä mielessä sanoisin näin, että nainen on yhteiskuntaa ja elämää suojeleva henkilö. (S-L Anttila / Naisjärjestöjen Keskusliiton (NJKL) hallituksen puheenjohtaja, Naisjärjestöt yhteistyössä (Nytkis) hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

Osa haastateltavista halusi tämän kysymyksen kohdalla korostaa myös sitä miten omaa naiseuttaan, eikä omaa itseään saa kadottaa johtajuuden myötä:

Toivon että naisjohtajat osaavat kantaa naiseuttaan johtajuudessa, johtajuus ei tarkoita että meistä pitää tulla ”puoli miehiä” vaan itse asiassa melkein päinvastoin. Naisten pitäisi käyttää niitä vahvuuksia mitä meillä on (H.Pettersson, Country Manager FI / OY SCA HYGIENE PRODUCTS AB )

Minusta yksi tärkeä asia naisjohtajuudessa, niin kun johtajuudessa ylipäättänsäkin on, että olet oma itsesi. Naisjohtajana et saisi hylätä naiseuttasi (L. Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

Naiseudesta puhuttaessa yhdeksi olennaiseksi elementiksi nousee luonnollisesti myös ulkoinen olemus. Niinpä haastateltavilta kysyttiin onko työelämässä lupa olla nainen. Tällä kysymyksellä viitattiin pukeutumiseen ja ylipäättään ulkoiseen olemukseen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työelämässä on lupa olla nainen ja ehdottomasti näin asian tulee ollakin. Huomioitava asiana haluttiin kuitenkin sanoa, että pukeutumisen on noudatettava hyvän maun rajoja sekä yhteisiä hyvien tapojen mukaisia sääntöjä.

Voi käyttää koruja ja voi olla kaunis ja voi olla attraktiivinen, se ei tarkoita että et ole ammatillinen. (H. Pettersson, Country Manager FI / OY SCA HYGIENE PRODUCTS AB )

Mun mielestä pitää olla nainen, mutta pitää aina muistaa hyvän maun raja. (L. Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

Negatiivisena asiana naiselliseen pukeutumiseen mainittiin kuitenkin sen tuomat riskit naisten uskottavuuteen:

Kyllä varmaan jossakin määrin vieläkin on sitä sellaista ajattelua, että ei saa olla liian korkeat korot ja liian lyhyt hame että olisi uskottava. (K. Nyman, Vies-tintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja / Smartum Oy)

Pukeutumisen kautta esille nousi kansainvälistä keskustelua naisjohtajien pukeutumisesta ja kuinka suomalaiset voisivat ottaa oppia ulkomaisilta naisjohtajilta:

Ranskassa on aika paljon naisjohtajia ja aika korkeassa asemassa olevia naisia myös poliittisesti. Siellä on hyvin tyypillistä se että ne naiset, jotka pääsevät eteenpäin, ne ovat niitä jotka ovat säilyttäneet sen naiseuden (S. Takkunen, Vice President, Marketing / Valio Ltd)

Meillä suomalaisilla naisilla on paljon opittavaa. Jos katsoo ranskalaisia ja italialaisia naisia, jotka ovat suuriakin johtajia, niin he ovat erittäin tarkkaan valinneet asunsa ja korunsa ja ulkonäkönsä ja korostavat todella kauniilla tavalla omaa naiseuttaan ja se ei millään tavalla vähennä heidän professionalismiaan. (H. Pettersson, Country Manager FI, OY SCA HYGIENE PRODUCTS AB )

Lisäksi yhdeksi erittäin tärkeäksi huomioksi useamman haastateltavan vastauksista nousi se, että kuinka naiseuden voi kääntää itselleen hyödyksi. Varsinkin miesvoittoisilla aloilla nainen herättää huomiota ”erilaisuudellaan” ja tätä kautta nainen pystyy erottumaan edukseen mustasta pukumassasta.

Se mikä naiseudessa on tosi hyvä juttu, on se, että jos sä haluat olla nainen ja päästä pitkälle niin erottuu varmasti joukosta. (L.Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

Kyllä juuri näin, koska miksi toisaalta yrittää olla mies, niitä miehiä on muitakin, että kyllähän se on nimenomaan etu. Olet nainen mutta sinulla on asenne kunnossa. (S.Takkunen, Vice President /Marketing, Valio Ltd)

### **Naisten ominaisuuksia**

Naisnäkökulmaan kuuluu kysymys: mikä tekee naisista hyviä johtajia? Tämä kysymys on yksi tärkeimmistä sekä keskeisimmistä opinnäytetyön tavoitteita ajatellen. Vastaukseksi saatiin kattava lista ominaisuuksia joita katsottiin esiintyvän erityisesti naisissa.

Haastatteluissa tuli esille kuinka tutkitusti on voitu todistaa, että naisella on sellaisia ominaisuuksia mitä miehillä ei ole ja mitä erikoisosaamista naiset voivat työyhteisöön tuoda. Naisten ansaina pidettiin muun muassa hyvää tilannetajua, tunneherkkyyttä, henkilöstömyönteisyyttä, multitasking- osaamista, kokonaisvaltaisuutta, perusteellisuutta ja pragmaattisuutta eli käytännöllisyyttä. Naisia pidettiin myös hyvinä sanattoman viestinnän tulkitsoijoina.

Naisilla on tunneälyä jota tarvitaan ja empaattisuutta. (S-L. Anttila / NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

Naisilta tulee erillaisia näkökulmia asioihin ja pystyy katsomaan asioita ehkä kokonaisvaltasemmin. (L.Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

Mielestäni myös naiset kykenevät kotonakin paljon paremmin ”multitaskäämään” monesti kuin miehet. (S.Takkunen, Vice President, Marketing /Valio Ltd)

Naisten suuri etu on se, että me olemme hyvin perusteellisia. (S-L. Anttila, NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

Näiden yksittäisten ominaisuuksien ohella haastateltavat kertoivat huomioistaan naisten taipumuksesta tuoda työyhteisöön erilaisia näkökulmia, pehmeitä arvoja sekä lattiatasen johtamista. Haastateltavien mukaan naiset huolehtivat hyvin työyhteisön hyvinvoinnista sekä kaikista sen jäsenistä - nainen huolehtii, että heikompiakin on mukana. Lisäksi naiselle statusmerkitys ei ole yhtä tärkeä asia kuin miehille, jonka takia naisten yksi suurimmista vahvuuksista on, että johtavassa asemassa oleva nainen voi niin sanotusti mennä muiden joukkoon ilman että se häntä itseään häiritsee. Naiset myös käyttävät vähemmän niin sanotusti suodatettua tietoa eli he hakevat tietonsa aina suoraan sieltä missä se tieto on ja elävät konkreettisemmin työyhteisön arjessa mukana.

Nainen on enemmän sellainen, joka huolehtii siitä, että kaikki on mukana, ja myös siitä että heikoin lenkki on kunnossa. (H.Pettersson, Country Manager FI / OY SCA HYGIENE PRODUCTS AB )

Ja se mikä on ehkä naisten suurin vahvuus, on se että naiset hankkivat tietonsa suoraan sieltä missä tieto on, eikä sitä suodateta monien johtajien taikka apulaisjohtajien kautta. (S-L. Anttila / NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

Naiset elävät siinä arjessa paljon konkreettisemmin. On sitten kyseessä perheen arki, työyhteisön arki tai yrityksen arki. Miehet pitävät helpommin tietystä statuksesta kiinni ja silloin he eivät ole niin lähellä lattiatasoa. (S-L. Anttila / NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

Lisäksi kysyin millaisena haastateltavat itse näkivät itsensä naisjohtajina. Tämän kysymyksen yhteydessä muutamat kyseenalaistivat nais- etuliitteen, ja halusivat tarkastella itseään johtajana. Toiset sen sijaan eivät korjanneet kysymyksen etuliitettä. Tästä huolimatta vastaukset olivat yllättäviä koska esille nousi hyvin erilaisia ominaisuuksia, joita ei mainittu kun puhuttiin naisiin liittyvistä ominaisuuksista yleisesti. Huomioitavia ominaisuuksia olivat muun muassa hyvä organisaatiokyky, strateginen ajattelu, suoraviivaisuus, oikeudenmukaisuus, tavoitehakuisuus sekä analyyttisyys.

Olen aika vaativa ja kovakin johtaja, mutta toisaalta uskon, että minulta löytyy kykyä myös empaattisuuteen ja kokonaisvaltaiseen näkemykseen asioista. (L. Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

### **Perhe ja äitiys**

Osana tutkimusta haluttiin selvittää voiko äitiys ja perhe olla hyödyksi naisjohtajalle. Kysymyksen tarkoituksena oli siis selvittää voiko ominaisuuksia joita tarvitaan työn ulkopuolella millään tavalla soveltaa työelämään ja nimenomaan johtajuuteen. Vastausten perusteella voi selkeästi todeta, että kyllä voi.

Yhtenä hyvänä huomiona sanottiin, että äitiys ja perhe hyödyntävät ihmistä ylipäänsä, jolloin yllättävien tilanteiden sieto- ja hallintakyky kasvavat. Toisena huomiona tuli, että koska nainen saattaa helposti olla niin sanotussa emohahmon-roolissa organisaation vetäjänä, täytyy hänellä olla kykyjä muiden ”koutsamiseen”, ja tätä kykyä äitiys voi parhaimmillaan kehittää. Esille tuli myös perheellisten naisten taipumus tehokkuuteen, hyvään ajankäytön hallintaan, hyvään ongelmanratkaisu kykyyn sekä muiden huomioon ottamiseen. Lisäksi hyvänä huomiona mainittiin myös seikka, että naiset joilla ei ole lapsia sekä perhettä saattavat helpommin muodostua enemmän miestenkaltaisiksi. Toisin sanottuna nainen jolla on perhe saattaa helpommin myös osata käyttää omaa naiseuttaan voimavarana.

Kyllä mä uskon että mä oon parempi johtaja kun olen äiti. Se lapsen saaminen kasvattaa taitoa empatiaan ja toisten ihmisten huomioon ottamiseen. (L. Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

Rehellisesti monesti nainen, jolla on perhe ja lapsia, saattaa olla huomattavasti tehokkaampi työntekijä, koska jotenkin sinä opit priorisoimaan ja hallitsemaan ajan käyttöä. (S.Takkunen, Vice President, Marketing / Valio Ltd)

Koen myös että naisten yksi vahvuus on se että me yritämme niihin ongelmiin hakea ratkaisuja. Työ- ja perhe- elämän yhdistäminen on yksi hyvä esimerkki. (S-L. Anttila / NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

#### 4.2 Feminiinisyyden organisatioissa

Organisatorisesta näkökulmasta katsottuna kiinnostavaa on millä tavalla organisaatioiden rakenteet sekä kulttuurit vaikuttavat naisiin sekä naisjohtajuuteen. Niinpä haastateltavilta kysyttiin voisivatko organisaatiomuutokset tukea jollain tavalla naisjohtajuutta.

Kysymyksen rajaus osoittautui liian laajaksi, jonka takia vastaukset olivat hyvin ympäröityä eikä mitään todellista vaikutusta havaittu. Hyvänä huomiona esille nousi kuitenkin yleisesti organisaatioiden kehittymisen positiivisuus, joka saattaa johtaa diversiteetin lisääntymiseen. Ilmi tuli myös, että naisten on joskus vaikeaa ottaa paikkaansa organisaatiossa (tämä havainto viittaa kaksoissidosilmiön olemassa oloon).

Erilaisuus on kaikkein tärkeintä. Se ei ole pelkästään sukupuoli asia vaan se on myös, että tiimissä pitää olla eri-ikäisiä, eri taustaisia ja eri osaamisalueelta olevia ihmisiä. (L.Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

Koen myös, että naisena on paljon vaikeampaa ottaa paikkaansa organisaatiossa, koska jos olet voimakastahtoinen nainen, niin olet todella vaikea persoona kun mies vastaavasti on päättäväinen ja visionääri. (S. Takkunen, Vice President, Marketing / Valio Ltd)

Keskustelu naisten verkostoitumisesta nousi pintaan ilman erillistä kysymystä, jonka takia tämä onkin yksi työn keskeisimmistä tutkimustuloksista ja kysymys lisättiin teemahaastattelun jälki käteen. Naisia kritisoitiin heikosta verkostoitumisesta sekä puutteellisesta toistensa tukemisesta. Verkostoitumisella ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään verkostoitumista naisten kanssa vaan myös miesten.

Naiset eivät vielä osaa verkostoitua niin hyvin kuin miehet. (K. Nyman, Viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja / Smartum Oy)

Naiset eivät välttämättä tule sanomaan että ”tule mukaan”, koska nainen on usein uhka toiselle, pitäisi päästä pois sellaisesta ajattelusta. (H. Pettersson, Country Manager FI / OY SCA HYGIENE PRODUCTS AB )

Mutta vastaavasti naisten pitäisi verkostoitua miesten kanssa. Ei se välttämättä tarkoita sitä että jos olet nainen, niin et voi siinä miesten maailmassa pyöriä. (S.Takkunen, Vice President, Marketing / Valio Ltd)

Miehillä on vaan luontevia sellaisia, armeijasta lähtien, miesporukoita. (K. Nyman, Viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja / Smartum Oy)

### **Maskuliinisuus + feminiinisyys = ideaalijohtajan ominaisuudet?**

Opinnäytetyössä hyvin keskeisinä käsitteinä toimivat maskuliinisuus sekä feminiinisyys ja niiden ilmeneminen organisaatioissa kun itse johtajuudessa. Tämän vuoksi haastateltavilta kysyttiin, että koostuuko hyvän johtajan ominaisuudet maskuliinisista sekä feminiinisistä ominaisuuksista vai vaan jommastakummasta.

Vastaukset olivat hyvin selkeitä. Yhteenvetona saatiin varmuus siitä, että ideaalijohtajan ominaisuudet kostuvat tasapainoisesta kombinaatiosta feminiinisiä sekä maskuliinisia ominaisuuksia.

Todennäköisesti hyvässä johtamisessa nämä sekoittuvat eli osaat käyttää molempia ulottuvuuksia eri tilanteissa. Mikäli olet taitava, niin osaat tilanteesta riippuen, vaihdella kovasta ja rationaalisesta lähestymisestä, pehmeään ja tunteelliseen. (H.Pettersson, Country Manager FI/ OY SCA HYGIENE PRODUCTS AB )

Jos kuvataan että maskuliinisuus on kovaa ja aggressiivista ja feminiinisyys pehmeätä, niin tuolle määrättyä, kyllä, varmaan olisi hyvä johtaja. (K. Nyman, Viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja / Smartum Oy)

Naisen pehmeämmät arvot ja se muiden huomioon ottaminen, niin onhan se aina iso plussa mutta sitten se yhdistettynä miehen ehkä paineen sieto- ja stressin sieto kykyyn. (S.Takkunen, Vice President, Marketing / Valio Ltd)

### **Esikuvana toimiminen**

Anttilan kirjoittamassa tekstissä, joka innoitti tämän työn tekemiseen, mainittiin, että esikuvana toimiminen sekä naisten rohkaisu on ensiarvoisen tärkeitä asioita. Tämän takia haastattelussa kysyttiin kuinka moni on ajatellut itseään esikuvana muille sekä millainen esikuva haluaa muille naisille olevan.

Vastauksena saatiin, että suurin osa haastateltavista ei pidä itseään esikuvana tai ei ole ajatellut asiaa. Joukkoon kuitenkin mahtui muutama, joka piti esikuvana toimimista osana omaa työtään ja tätä kautta haluaa itse olla myös nuorten naisten tukena sekä toimia hyvänä esimerkkinä heille.

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin voisivatko naiset olla johtajuuden roolimalleja miehille. Yksinkertaisesti moni totesi, että kyllä voi, siinä missä miehetkin voivat olla johtajuuden roolimalleja naisille.

Voi varmaan ihan yhtä hyvin kuin miehet voivat olla naisille. Yhä enemmän nykyään naisia pidetään uskottavina johtajina (K.Nyman, Viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja / Smartum Oy)

Esikuvana toimimiseen liittyen lähes jokaisessa haastattelussa haastateltavat ottivat omasta tahdostaan esille asian, joka suuresti vaikuttaa naisten vähäisyyteen johtotehtävissä. Tämä asia on rohkeuden puute: naiset eivät rohkeasti ota haasteita vastaan eivätkä kehitä omaa osaamistaan monipuolisesti. Naisten synnynnäistä vaatimattomuutta pidettiin myös yhtenä tekijänä naisten vähäisyyteen johtotehtävissä.

Me olemme liian vaatimattomia oman osaamisemme suhteen. Olemme hieman kainoja, eikä meillä ei ole niin vahvaa tahtotilaa niin kuin miehillä. (S-L. Anttila / NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

Näiden asioiden takia naisten rohkaisua pidettiin positiivisena asiana, ja yhtenä hyvin tärkeänä mainittavana asiana tuli esille se, että naisten johtajuus koulutuksissa tulisi korostaa miten naisille tyypillisiä ominaisuuksia tulisi käyttää hyödykseen. Puhetta oli myös siitä kuinka naiset eivät aktiivisesti pyri eteenpäin, ja kuinka jo koulupenkillä nuoria naisia voisi rohkaista todella ottamaan vastuuta työelämässä.

Minusta tärkeintä elämässä on se, että tekee itse sellaiset valinnat, johon on tyytyväinen. (L.Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

Ne eivät tuo itseään aktiivisesti tykö eli se on myös sellainen asia missä naisia pitäisi rohkaista. Jos haluat eteenpäin, sinun pitää tehdä se selväksi. (S. Takunen, Vice President, Marketing / Valio Ltd)

Mielestäni johtajuuskoulutuksessa voisi näitä naisten hyviä ominaisuuksia ja osaamisia hyödyntää enemmän. (S-L. Anttila / NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

#### 4.3 Naisjohtajuus globaalisti

Viimeisenä teemana haastattelussa käsiteltiin naisjohtajuutta globaalilla tasolla. Niinpä haastateltavilta kysyttiin millä tavalla he ovat törmänneet naisjohtajuuteen maailmalla ja että voisivatko naiset olla esimerkillisiä johtajia globaalisti?

Niin kuin aikaisempien kysymysten ohella on tullut ilmi lasikattoilmiöön sekä muihin tasa-arvo kysymyksiin on törmätty viimeistään kun on siirretty ulkomaille töihin. Tämä osoittaa, että tasa-arvo kysymykset ovat hyvin keskeisiä etenkin Suomen ulkopuolella.

Vastaus kysymykseen, voiko naiset olla globaalisti esimerkillisiä johtajia, oli hyvin yksi mielen: Kyllä voi ja pitääkin olla. Sitä, että naiset edustavat osaamistaan globaalisti pidettiin hyvin tärkeänä ja Suomi on aina ollut edelläkävijä maa tasa-arvo asioissa. Keskustelua syntyi

myös siitä kuinka esimerkiksi Ruotsissa, Kiinassa ja Intiassa naisjohtajuus esiintyy. Lisäksi yhden haastattelun aikana keskusteltiin siitä miten Presidentti Halonen valtion päämiehenä herätti kummastelua ulkomaan vierailuillaan.

Koko naisjohtajuus ja naisten arvostus vaihtelee kulttuureittain. (L. Hellfors, CEO / DataInfo Oy)

Me olemme tätä Suomen ja Pohjoismaiden mallia oltu viemässä ja sitä kautta rohkaisemassa naisia ehdokkaiksi. (S-L. Anttila / NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

Juuri tämän naispresidentti, naispääministeri, valtionvarainministerin kautta on tuotu tietoisuuteen sitä, että tämä ei ole enää mikään poikkeus. (K. Nyman, Viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja / Smartum Oy)

Esille tuotiin myös se kuinka tasa-arvo keskustelua ei aina käydä positiivisessa sävyssä. Naisten vähäisyyden takia organisaatiot saattavat ajatella naisten tuovan vain ongelmia mukanaan kun naisten kohdalla aletaan puhua esimerkiksi lastenhoitoon liittyviä asioita.

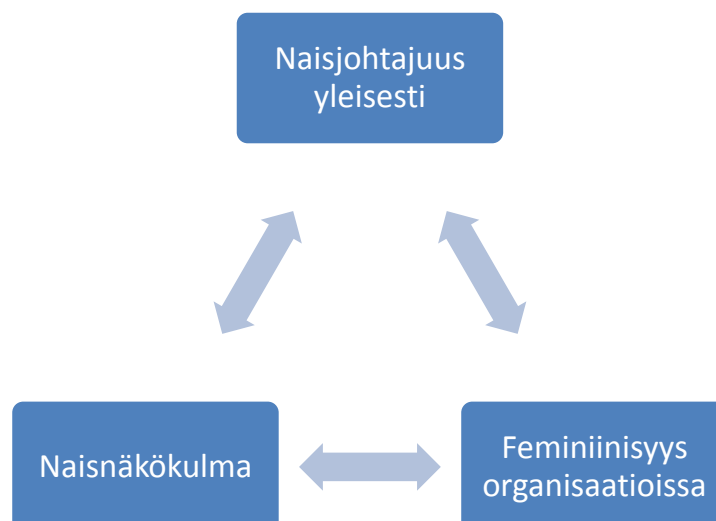
Globaalissa yrityksessä saattaa olla satoja ekspatriaattia. Murto-osa näistä on edelleen naisia joilla on omat erityistarpeensa kuten esimerkiksi lastenhoito. Toistaiseksi kuitenkin naisia kohdellaan samalla tavalla kuin miehiä. Yritykset saattavat kokea että naisista aiheutuu ongelmia silloin kun heidän pitäisi, esimerkiksi uran takia muuttaa ulkomaille, joten keskustelu saatetaan käydä väärällä tavalla. (H. Pettersson, Country Manager FI / OY SCA HYGIENE PRODUCTS AB )

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten naiseutta voi pitää voimavarana johtajuudessa, tosin sanoen mikä on naiseuden voimavara johtajuudessa. Tähän päätavoitteeseen päästäkseen työ pyrki tuomaan esille naisissa esiintyviä ominaisuuksia, jotka tukevat hyvää johtamista sekä tutkimaan kuinka naiseus voi olla hyödyksi johtajuudessa. Alatavoitteena oli myös tarkastella kokonaisvaltaisesti feminiinisyyttä positiivisesta näkökulmasta sekä rohkaista itse naisia pitämään omia naiseuden tuomia ominaisuuksia enemmän vahvuuksina kuin heikkouksina. Lisäksi työn tarkoituksena oli ottaa kantaa naisjohtajuuteen liittyvään keskusteluun.

Työ perustui kolmeen pääteemaan (kuvio 4), joiden kautta myös tulokset ovat saatu.





Kuvio 4: Työn kolme pääteemaa

### Naisjohtajuus yleisesti

Tutkimustulosten perustella voidaan todeta, että kaikki uralla etenevät naiset eivät ole tulleet pohtineeksi työelämän tasa-arvoisuutta tai sukupuolikysymystä, kun taas toiset pitävät kyseisiä asioita hyvinkin tärkeinä. Molempien näkökulmien nouseminen esille oli hyvin tärkeää, koska molemmat kannat toivat esille erilaisia huomioita myöhemmissä kysymyksissä. Tutkimustulos, että kaikki johtavassa asemassa olevat naiset eivät ole pohtineet kyseisiä asioita, on kuitenkin yllättävä. Yllättävää sinänsä, koska mielenkiintoista on se, että miten he ovat raivanneet tiensä johtopaikoille, vaikka naisten ongelmat päästä vallan ytimeen ovat ilmeiset. Taustalla todennäköisesti piilee ajatus työelämän yksilökeskeisyydestä. Tässä näkökulmassa kuitenkin unohtuvat sukupuolten eriarvoisuutta ylläpitävät rakenteet (Näre 2004, 14). Juuri sukupuolen erityisyyden vaaliminen on tärkeää, sillä naiset jotka ovat uskollisia omalle naisuuden alkuvoimalleen voivat yhdessä miesten kanssa luoda uutta kulttuuria, joka ottaa erilaisuuden huomioon (Perheentupa 1993, 33).

### Naisnäkökulma

Vaikka sukupuolen merkitys usein sivuutetaan puhuttaessa johtajuudesta, jokainen haastateltava naisjohtaja piti kuitenkin omaa naiseuttaan hyvin tärkeänä osana omaa identiteettiään. Tämän takia myöskään sukupuolen merkitystä ei tulisi täysin irrottaa itse johtajuudesta. Joissakin tapauksissa sukupuoli on ollut jopa yksi keskeisistä tekijöistä nykyisen työpaikan kannalta. Mitä pidemmälle haastatteluissa mentiin, sitä enemmän omasta naiseudesta löydettiin ominaisuuksia ja hyötyjä, joita voi ammentaa johtajuuteen. Esille nousivat ulkomaalaiset naisjohtajat (esimerkiksi Ranskassa ja Italiassa), jotka ovat säilyttäneet vahvasti oman naisellisuutensa, vaikka ovatkin korkeissa asemissa, ja menestyneet osaksi juuri sen takia sekä se kuinka omaa itseään ei saa kadottaa johtajuuden myötä. Johtajuus ei tarkoita sitä, että naisista tulee puolimiehiä, vaan juuri päinvastoin. Naisten tulisi käyttää omia vahvuuksiaan ja

erilaisuuttaan hyödyksi sekä erottavana tekijänä, jopa kilpailu etuna ja kantaa oma naiseutensa kunnialla. Attraktiivisuus ei tarkoita ammatillisuuden puuttumista vaan naisten tulisi entistä rohkeammin korostaa kauniisti omaa naiseuttaan sekä erityisyyttään. Naisjohtajien tulisi suoda itselleen naisena olemisen (Perheentupa 1993, 85).

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että naisissa yhdistyy hyvin selkeästi feminiiniset, mutta myös maskuliiniset ominaisuudet, joiden tasapainoa pidettiin ideaalijohtajan johtajan ominaisuuksina. Toisaalta naiset ovat luonnostaan tunneherkkiä, empaattisia, henkilöstömyönteisiä, kokonaisuuksien hallitsijoita ja perusteellisina kun taas toisaalta naisjohtajat näkivät itsensä strategisina, tavoitehakuksina, suoraviivaisina ja analyttisinä. Niin kuin Perheentupa (2001) on myös todennut niin tämänkin työn tutkimustulokset todistavat että, nainen johtajana on jämäkkä ja vaativa, mutta toisaalta hän antaa tilaa ja aikaa uuden kasvulle sekä sen kehittymiselle.

Lisäksi feminiinisten sekä maskuliinisten ominaisuuksien kombinaatio tukee nykyaikaista älykkäänjohtamisen mallia. Älykkäässä johtamisessa pyritään vaikuttamaan työntekijään sekä rationaalisesti, emotionaalisesti että henkisesti (rationaalisuudella tarkoitetaan suoritusten johtamista, emotionaalisuudella tehokasta kommunikointia ja henkisyydellä merkityksen avulla johtamista). Lisäksi mallin taustalla on käytetty kuvaa, missä ihminen nähdään kokonaisuutena, joka pitää sisällään fyysisen, rationaalisen, emotionaalisen ja henkisen puolen. (Sydänmaanlakka 2004, 114-115.)

Näiden ominaisuuksien lisäksi naisten alhaisen statusmerkityksen johdosta naiset osaavat tuoda työyhteisöön erilaisia näkökulmia, pehmeitä arvoja sekä lattiatason johtamista. Johtavassa asemassa oleva nainen voi mennä muiden joukkoon ilman, että se häiritsee häntä ja nainen huolehtii, että heikonlenkkikin on mukana. Naiset myös elävät työyhteisön arjessa paljon konkreettisemmin.

Arjessa konkreettisemmin eläminen sen sijaan heijastuu perheen tuomiin hyötyihin. Niin kuin Ekosenkin (2007) tekemässä tutkimuksessa niin tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella perhe ja äitiys todettiin hyödyksi naisjohtajalle. Tai pikemminkin naisjohtaja halutessaan voi soveltaa perhe-elämästä kumpuavia elementtejä työhönsä. Johtajalla tulee olla kykyä muiden niin sanottuun koutsaamiseen tai valmentamiseen (Lehto 2001, 36) ja tätä kykyä äitiys parhaimmillaan voi kehittää. Perheellisten naisten taipumus tehokkuuteen, hyvään ajan käytön hallintaan, hyvään ongelmanratkaisu kykyyn, hyvään paineen sieto kykyyn ja taipumus muiden huomioon ottamiseen, ovat myös tärkeitä ominaisuuksia työelämässä sekä johtajuudessa. Niinpä enää ei tulisi ajatella perheen olevan este naisille, jotka todella haluavat edetä uralaan ja naisten tulisi soveltaa näitä arjessa opittuja taitoja työhönsä tehokkaammin sekä ajatella perheen olevan heille vahvuus.

### **Feminiinisyyden organisaatioissa**

Havainnot feminiinisyyden vaikutuksista organisaatioissa jäi haastatteluissa puutteelliseksi koska kysymys oli muotoiltu väärin sekä rajausta puuttui. Tästä huolimatta patriarkaatin aikana monet miehet ovat muuttuneet hyvin aggressiivisiksi, ja ne naiset joita nykyään arvostetaan, ovat niitä, jotka voivat kilpailla tämän miehisen itsetehostuksen kanssa. Mutta tämä ei ole tuonut kunniaa, arvovaltaa eikä feminiinisten näkökohtien täyttämistä arvostusta naisille, joka on yksi syy naisjohtajien vähyyteen, koska naiset yrittävät kilpailla miesten ehdoilla. Naisia, jotka tekevät perinteisiä naisen töitä hoivaten ja kasvattaen jälkeläisiä, huolehtien perheestä ja läheisistä ja palvellen muita hoitajina, ei arvosteta. Koska feminiinistä näkökulmaa ei ole pidetty arvossa, on huolenpitoa ja rakkautta pidetty toisarvoisena asiana ylipäättään yhteiskunnassamme. Tämä aiheuttaa pahoinvointia niin yhteiskunta- kuin yritystasollakin. Vasta kun naiselliset ominaisuudet yhdistetään voimakkaaseen yhteiskuntaan, voi parannusta tapahtua. (Nolan 2011, 215-221.)

Kun ihmiset alkavat antaa enemmän arvoa toisista huolehtimiselle, toisten auttamiselle ja niiden ongelmien ratkaisemiselle, jotka aiheuttavat kärsimystä ja tuskaa, voi pahoinvointia ympäristössämme parantaa. Sekä miehillä että naisilla on feminiinisiä ja maskuliinisia ominaisuuksia, mutta koska ne perustuvat biologiaan, osoittavat miehet enemmän taipumusta itsetehostukseen sekä aggressiivisuuteen kun taas naiset suuntaavat huomionsa enemmän huolenpitoon lapsista ja osoittavat rakkautta perheeseen, kiinnostusta vuorovaikutukseen, yhteydenpitoon ja hoivaamiseen. Tähän päivään mennessä naisten vapausliike ei ole vielä tuonut naisille statusta, jossa naista kunnioitetaan naisena. Patriarkaalisen kulttuurin myötä myös itse työolot ovat savuttaneet epäinhimilliset mittasuhteensa. Työpäivät ja työaikataulut ovat venyneet kohtuuttomiin ja loppuun palamisesta kärsii moni aikuinen. Feminiinisyyden paremman arvostuksen kautta voitaisiin palauttaa inhimillisyys työntekoon. Tämä helpottaisi merkittävästi etenkin miehiä, jotka harvemmin jäävät kotiin lapsien takia. Naiset saavat täyden arvostuksen vasta kun he ovat uskollisia omalle sukupuolelleen, ja nostavat arvoon feminiiniset ominaisuutensa omalla esimerkillään. (Nolan 2011, 215-221.)

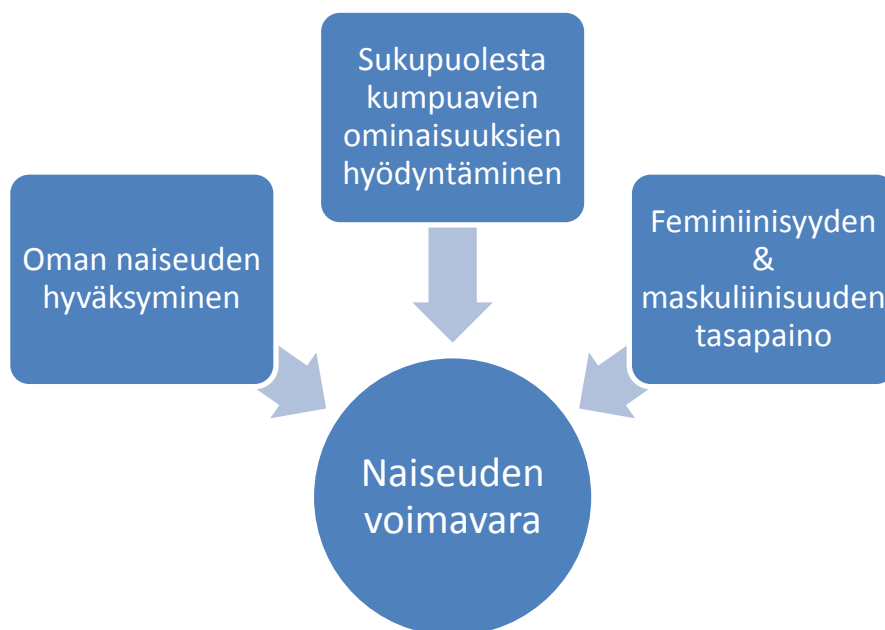
Osana haastattelua ja organisaatioihin liittyvää keskustelua esille nousi naisten heikko verkostoituminen. Moni naisjohtaja mainitsi naisten olevan heikkoja verkostotuimaan niin miesten kuin naisten kanssa. Samalla puheeksi tuli myös naisten puutteellinen tuki toisiaan kohtaan. Tämä on myös yksi syy naisten vähyydestä johtotehtävissä. Emotionaalinen tuki on ensiarvoisen tärkeää naisjohtajien keskuudessa. Tämän on todennut Kortelainen (2011) omassa tutkimuksessaan, jossa tutkimuskohteena oli naisille suunnatut johtajuuskoulutukset ja sosiaalisen tuen merkitys työnsä kannalta (Hellink 2011). Naisten tulisi rakentaa enemmän yhdessä, niin kuin miehetkin ovat kautta aikojen tehneet. Ajatuksesta, että nainen on toiselle naiselle uhka, tulisi päästä pois ja naisten tulisi tukea toisiaan urakehityksessä.

Samalla esikuvana toimiminen nuorimmille naisille on tärkeää. Harmittava tosiasia tutkimustulosten perusteella on se, että naisjohtajien taipumus vaatimattomuuteen näkyy muun muassa siinä, että he eivät pidä itseään esikuvana tai eivät ole ajatelleet asiaa. Samanaikaisesti haastateltavat naisjohtajat toivat kuitenkin esille naisten rohkeuden puutteen tuoda itseään esille ja tarttua haasteisiin. Ehkä naisten rohkeuden puute johtuu juuri esikuvien puuttumisesta. Tämä on kaksisuuntainen ongelma. Kun johtavassa asemassa olevat naiset eivät pidä ääntä itsestään, ei myöskään nuorille naisille välity tietoa siitä, kuinka naiset voivat yhtä aktiivisesti pyrkiä johtotehtäviin siinä missä miehetkin. Samalla naisia kuitenkin kritisoidaan rohkeiden puutteesta, joka sen sijaan todennäköisimmin johtuu roolimallien puutteesta. Haastattelussa todettiin naisten voivan olla johtajuuden roolimalleja miehille niin kuin miehetkin voivat olla naisilla, mutta vielä tärkeämpää naisten esille tulo olisi kuitenkin globaalilta kannalta. Niin kuin tutkimustulokset osoittavat tasa-arvo kysymykset ovat vielä tärkeämpiä Suomen ulkopuolella kuin Suomessa. Tämänkin takia olisi tärkeää myös globaalista näkökulmasta, että naisjohtajat rohkeasti toisivat itseään esille, jotta naiset voisivat olla myös globaalisti näyttämässä sitä, että nainen johtajana voi olla yhtä uskottava kuin mieskin.

Lämsän (2003) sanoja lainaten: ”Edelleen, globalisaation myötä naisia tarvitaan yritysten päätoimihenkilöiksi, koska erityisesti isot yritykset ja niiden johtajat ovat merkittäviä vallankäyttäjiä ja esikuvia eri puolilla maailmaa.”

### **Naiseuden voimavara johtajuudessa**

Lopputuloksena, syntyneiden tulosten perusteella naiseuden voimavara johtajuudessa koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta (kuvio 5). Ensimmäisessä ulottuvuudessa meidän on löydettävä sekä hyväksyttävä oma naiseutemme, sen sijaan että pyrkisimme olemaan sukupuolineutraaleja. Naisten tulisi rohkeasti olla naisia, eikä sulautua ”pukumassaan”. Johtajuus ei tarkoita sitä, että naisista tulee puolimiehiä vaan juuri toisinpäin. Toisessa ulottuvuudessa naisten tulisi käyttää hyödykseen sukupuolestaan kumpuavia ominaisuuksia ja soveltaa niitä johtajuuteen. Esimerkiksi naisten taipumus lattiatasen johtamiseen tuo työyhteisöön erilaisia näkökulmia ja pehmeitä arvoja. Johtavassa asemassa oleva nainen voi mennä muiden joukkoon ilman, että se häiritsee häntä ja nainen huolehtii, että heikonlenkkikin on mukana. Kolmannessa ulottuvuudessa naisten tulisi löytää itsestään feminiinisiä sekä maskuliinisia ominaisuuksia sekä saavuttaa itsessään niiden tasapaino. Ihanne tilanteessa nainen johtajana on jämäkkä ja vaativa, mutta samalla empaattinen ja tukeva.



Kuvio 5: Naiseuden voimavara johtajuudessa

Naiseuden tuominen esille johtajuudessa on siis monesta näkökulmasta tärkeää. Toisaalta naiset voivat olla erittäin hyvä esikuvia niin nuorille naisille kuin globaalistiikin ja toisaalta naiseus voi olla erittäin suuri voimavara johtajuudessa sekä tapa erottautua massasta ja parantaa työyhteisöä huolenpidolla sekä välittämisellä. Lisäksi todellisen naiseuden etsiminen ja sen ydinenergian löytäminen sekä sen käyttäminen on olennaista, jotta naiset todella voivat uudistaa kulttuurimme suuntaa. Elämässä voimanlähteenä toimii juuri naisen ja miehen erilaisuuden välinen jännite, joka sysää liikkeelle uusiutumiskyvyn voiman. Naisten on itse tuotava esille erityisyydestä nousevat erityisominaisuutensa. Naisen erityisyys on sitä, että hänellä on ruumiissaan tieto pitkäaikaisesta luomisen ja kasvun prosessista. Suurena haasteena toimiikin kollektiivisen naiseuden oivaltaminen sekä sen sisällön ymmärtäminen. (Perheentupa 2001, 26- 38.)

Hyvä rakentava tasa-arvo toteutuu silloin kun sukupuolten erilainen laatu on kunnia, ja kun ihmisten olemus ymmärretään entistä selkeämmin kahtena subjektina, naisena ja miehenä sekä toisten kumppaneina. Sukupuolitietoisuus on välttämätöntä, koska naisen sukupuolinen panos tuo kulttuuriimme oman ainutlaatuisen värinsä. Sukupuolitietoinen ihmiskuva muuttaa yhteiskuntaamme sekä kulttuuriimme juurtuneita asenteita sekä stereotypioita. (Perheentupa 2001, 17-18.)

Perheentupaa (1993 & 2001) siteeraten tasa-arvo ei tarkoita samankaltaisuutta eli sitä, että naisten ja miesten tulisi olla samanlaisia, vaan tasa-arvo velvoittaa syvimmillään erilaisuuden ymmärtämiseen sekä sen hyväksymiseen. Naisten ja miesten vertailun sijaan nämä erilaisuudet tulisivat olla kunnia.

Naisilla olisi hyvät mahdollisuudet toimia johtajuuden edelläkävijöinä, koska juuri naiset pystyisivät muuttamaan kulttuuriimme juurtuneiden asenteiden ja stereotyypioiden lisäksi itse johtajan maskuliinista arkkityyppiä moninaisemmaksi sekä koko työyhteisöä inhimillisemmäksi. Johtajan arkkityypin muuttuessa mielissämme monimuotoisemmaksi, tuskin enää naisjohtajuuskeskustelua tarvittaisi ja naisten sekä miesten määrä johtopaikoilla tasoittuisi. Jokainen nainen voi olla vahva ja määrätietoinen, mutta silti lempeä ja lämmin. Naiset voivat sopivissa määrin ilmentää itsessään feminiinisiä sekä maskuliinisia ominaisuuksia, joista feminiinisyys on hallitsevin. Juuri feminiinisuuden valloille päästäminen takaa muutosta koko työyhteisön hyvinvoinnissa.

Mielestäni tutkimus oli onnistunut ja päätavoite, mikä on naiseuden voimavara johtajuudessa, toteutui. Tulokset saatiin selvitettyä tuomalla esille naisissa esiintyviä ominaisuuksia, jotka tukevat hyvää johtamista ja tutkimalla kuinka naiseus voi olla hyödyksi johtajuudessa. Feminiinisyyttä tarkasteltiin positiivisesta näkökulmasta ja esille tuotiin myös miten feminiinisuuden tuominen organisaatioihin voisi muuttaa työelämää inhimillisemmäksi. Toivon myös, että työn sisältö rohkaisee naisia löytämään oman naiseutensa ja kannustaa pitämään sukupuolensa tuomia ominaisuuksia vahvuuksina, ehkä jopa kilpailuetuna. Lisäksi työ ottaa kantaa naisjohtajuuteen liittyvään keskusteluun kyseenalaistamalla sukupuolineutraalin näkökulman, ja tuomalla sukupuolen keskeiseksi tekijäksi johtajuuteen.

## 6 Jatkotutkimukset

Haastatteluissa syntyneen keskustelun pohjalta esille nousi naisten rohkaiseminen ja sitä kautta se kuinka naisille suunnatuissa johtajuus koulutuksissa tulisi korostaa miten naisille tyypillisiä ominaisuuksia tulisi käyttää hyödykseen.

”Mielestäni johtajuuskoulutuksessa voisi näitä naisten hyviä ominaisuuksia ja osaamisia hyödyntää enemmän.” (S-L. Anttila, NJKL hallituksen puheenjohtaja, Nytkis hallituksen puheenjohtaja, Kansanedustaja)

Niinpä nyt kun tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tunnistaa naisten voimavara johtajuudessa ja siihen sisältyvät mahdollisuudet, jatkotutkimuksena voisi lähteä selvittämään mitä tämän hetkiset naisille suunnatut johtajuuskoulutukset sisältävät, ja kuinka niissä voisi tuoda esille naisille tyypillisiä ominaisuuksia, osaamista sekä sen kuinka naisilla on mahdollisuus omalla lojaalisuudellaan omaa sukupuoltaan kohtaan muuttaa kulttuuriimme juurtuneita asenteita ja stereotypioita.

Samalla juuri johtajuuskoulutukset olisivat hyvä tilaisuus rohkaista naisia ottamaan lisää vastuuta työelämässä, verkostoitumaan aktiivisemmin, tukemaan toisiaan, kehottamaan sukupuolittietoisuuteen ja käydä läpi naisten urakehitykseen liittyviä seikkoja.

Lisäksi voisi selvittää kuinka jo opiskeluvaiheessa olevia nuoria naisia voisi opastaa ja rohkaista tulevaan työelämään. Tuotaisiinko jo kouluihin kursseja, joiden kautta nuorille naisille tuotaisiin tietoisuuteen heidän voimavaransa naisina. Jos nuorilla naisilla olisi jo työelämään siirtyessä tieto siitä kuinka he voisivat vaikuttamaan omalla sukupuolittietoisuudellaan tulevaisuuden työelämään, voisi tällä tavoin saada hyviä tuloksia aikaan pitkällä aikavälillä. Mielenkiintoista olisi myös tietää mitä mieltä naiset itse olisivat asiasta. Tuntevatko he sukupuolittietoisuudesta puhumisen tärkeäksi oman työuransa kannalta, ja olisiko tämän kaltaiselle koulutukselle tarvetta.

## 7 Yhteenveto

Viime vuosien saatossa johtajuusteoriat ovat saaneet feminiinisemmän näkökulman ja naisen kyvyistä johtajina puhtaan paljon sekä positiivisemmassa sävyssä. Monet edelläkävijänaiset ovat todistaneet olevansa yhtä hyviä johtajia siinä missä miehetkin. Naisten urakehitykseen liittyviä tutkimuksia on julkaistu paljon, ja syyt naisten urakehityksen esteisiin on selvitetty perinpohjaisesti. Tästä kehityksestä huolimatta etenkin yritysten ylimmässä johdossa sekä yritysten hallituksissa naisia on edelleenkin huomattavan vähän.

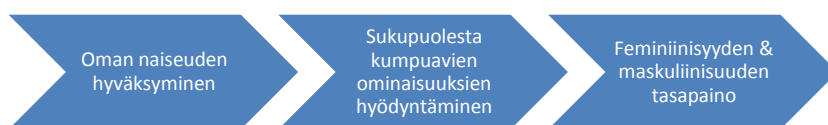
Mistä tämä johtuu? Osa syy selittyy vahvasti yhteiskuntaamme juurtuneilla sukupuolirooleilla sekä sukupuolikulttuurilla, jonka mukaan naiset hoitavat kodin kun taas miehet ovat töissä kodin ulkopuolella. Toiseksi organisaatiot ovat pitkälle miesten luomia ja maskuliinisia ominaisuuksia korostavia, joka on ajanut naiset kilpailemaan miesten ehdoilla.

Organisaatioiden mieskeskeisyys on aiheuttanut mielikuvan, että naisten on muututtava miesten kaltaisiksi ja hylättävä oma naiseutensa edetäkseen urallaan ylimmille johtoportaille. Tämä on yksi suurimmista virheistä, jotka naiset ovat tehneet raivatessaan tietään johtopaikoille. Naiset ovat astuneet kahteen ansaan organisaatioissa: sukupuolineutraaliuteen sekä käsitykseen, että heidän on muututtava miesten kaltaisiksi. Nämä asiat eivät ole tuoneet naisille kunniaa eikä arvovaltaa, joka on yksi syy naisjohtajien vähyyteen.

Juuri tämän takia opinnäytetyössä tarkasteltiin naisjohtajuutta juuri sukupuolisidonnaisesta näkökulmasta, näkökulmasta josta harvat ovat asiaa käsitelleet vallitsevan sukupuolineutraalius-ajatuksen takia. Yhtenä hyvin haastavana tekijänä työssä toimi se, että aiheen näkökannat liittyvät helposti enemmän eri ihmisten mielipiteisiin kuin tieteellisesti todistettuihin faktoihin.

Työn päätavoitteena oli selvittää mikä on naiseuden voimavara johtajuudessa. Tulokset ja teoria yhteenvedettynä todistavat, että nainen johtajana on jämäkkä ja vaativa, mutta samalla empaattinen ja tukeva. Naisissa yhdistyvät feminiiniset sekä maskuliiniset ominaisuudet sopivassa suhteessa, joista feminiinisyys on kuitenkin hallitsevin. Nainen pystyy olemaan samanaikaisesti huolehtiva ja välittävä sekä strateginen ja tuloshakuinen. Perhe ja äitiys kehittävät naisissa muun muassa ongelman ratkaisukykyä, ajan hallintaa ja tehokkuutta, joita voi soveltaa omaan työhönsä. Lisäksi naisten alhainen status merkityksen johdosta naiset osaavat tuoda työyhteisöön pehmeitä arvoja, erilaisia näkökulmia ja lattiataason johtamista.

Naiseuden voimavara johtajuudessa koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: oman naiseuden hyväksymisestä, sukupuolesta kumpuavien ominaisuuksien hyödyntämisestä sekä feminiinisuuden ja maskuliinisuuden tasapainon löytämisestä.



Kuvio 6: Naiseuden voimavaran kolme eri ulottuvuutta

Nainen johtajana ei vielä itsessään merkitse muutosta, mutta parhaimmillaan hän voi murtaa johtajuuden luutuneita rakenteita, toimia uudenlaisena tuloksentekijänä ja palauttaa inhimillisyyttä työyhteisöön. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman tietoisuutta omasta naiseudestaan. Naisissa todella on uuden luomisen potentiaali, mutta ilman syvää tietoisuutta naiseudestaan nainen ei voi olla muutoksen tekijä.

Naisjohtajien tulisi suoda itselleen naisena olemisen. Naiseus on suuri osa naisjohtajien identiteettiä, jonka vaikuttaa johtajana olemiseen. Johtajuus ei tarkoita sitä, että naisista tulee puolimiehiä, vaan juuri päinvastoin. Naisten tulisi käyttää omia vahvuuksiaan ja erilaisuuttaan hyödyksi sekä erottavana tekijänä, jopa kilpailuetuna. Samalla naisten tulisi tukea toisiaan enemmän ja rakentaa uudenlaista yhteiskuntaa yhdessä. Meidän on kasvettava naisiksi työelämässä. Naiseus on suuri osa naisjohtajien identiteettiä, jonka takia sitä ei tulisi rajata pois myöskään johtajuudesta.



Tasa-arvo ei tarkoita samankaltaisuutta eli sitä, että naisten ja miesten tulisi olla samanlaisia, vaan tasa-arvo velvoittaa syvimmillään erilaisuuden ymmärtämiseen sekä sen hyväksymiseen. Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen on tärkeässä roolissa yhteiskunnassamme.

Vallankumouksellisena haasteena toimii feminiinisten ominaisuuksien vapauttamista organisaatioissa ja kollektiivisen naiseuden oivaltaminen sekä sen sisällön ymmärtäminen. Läpimurto naisjohtajuuden näkökulmasta katsottuna olisi feminiinisten ominaisuuksien arvostuksen palauttaminen yhteiskuntaamme ja kulttuuriimme. Kieltämällä naiseutemme tätä muutosta ei tulla saavuttamaan. Sukupuolineutraali näkökulma ei auta naisia saamaan todellista kunnioitusta ja arvovaltaa johtopaikoilla vaan päinvastoin, on naisten esteenä.

## Lähteet

### Kirjallisuus

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: WSOY.
- Alvesson, M. & Billing Y-D. 2009. Understanding Gender and Organizations. London: SAGE Publications.
- Asplund, G., Vanhala, S. & Nordgren, N. 1986. Uran luominen miehet, naiset ja johtajuus. Helsinki: Tammi.
- Frankel, L.-P. 2011. Kiltti tyttö ei pääse pomoksi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Knutson, S.-L. 2000. Narrative in the Feminine: Daphne Marlatt and Nicole Brossard. Waterloo: Wilfrid Laurier University Press.
- Martin, H.-F. & Stephen, E. 2010. Masculinity and Femininity in the MMPI-2 and MMPI-A. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Nolan, M. 2011. Naismystisismi. Helsinki: Hakapaino
- Näre, S. 2004. Kokonainen nainen. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Perheentupa, B.-M. 2001. Kuuntele sukupuolesi viisautta. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Perheentupa, B.-M. 1993. Nainen voimansa alkulähteillä. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Piha, K. 2011. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.
- Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Oy.
- Virtanen, K. 2008. Lupa olla nainen. Porvoo: WS Bookwell Oy

### Artikkelit

- Aaltonen, J. 2011. Naisia on entistä vähemmän johtotehtävissä. Helsingin Sanomat. Viitattu 19.3.2013.  
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Naisia+on+entista%3%A4+v%C3%A4hemm%C3%A4n+johtoteht%C3%A4viss%C3%A4/1135264365617?ref=rss>
- Aitamurto, T. 2013. Naiset eturiviin!. Helsingin Sanomat. Viitattu 8.4.2013.  
<http://www.hs.fi/sunnuntai/Naiset+eturiviin/a1363473794156>
- Anttila, S.-L. 2012. Meissä naisissa uinuu valtava johtajuuden voimavara. Gloria. Viitattu 15.11.2012
- Bachelet, M. 2013. Naisten turvallisuutta on paranneltava kaikin tavoin. Helsingin Sanomat. Viitattu 11.3.2013
- Bellou, V. 2011. Do women followers prefer a different leadership style than men?. The International Journal of Human Resource Management. Viitattu 26.3.2013.

Conley, K. 2010. Sheryl Sandberg: What She Saw at The Revolution. Vogue. Viitattu 9.4.2012  
<http://www.vogue.com/magazine/article/sheryl-sandberg-what-she-saw-at-the-revolution/#1>

Engelberg, M. 2007. Seksistinen Suomi. Kielikello 4/2007. Viitattu 3.12.2012

Erkko, A. 2012. Naisjohtajat saavat paremmat arviot alaisiltaan. Kauppalehti. Viitattu 18.3.2013.

Grönros, E.-R. 2007. Mies ja nainen sanakirjassa. Kielikello 4/2007. Viitattu 3.12.2012

Hakala, P. 2013. Naisekonomi on edullinen pomo. Helsingin Sanomat. Viitattu 11.3.2013

Harging, N., Ford, J. & Fotaki M. 2012. Is the F-word still dirty? A past, present and future of/for feminist and gender studies in Organization. SAGE.

Hellink. 2011. Jyväskylän yliopisto: Sosiaalinen tuki on naisjohtajille korvaamaton apu. Kauppalehti. Viitattu 13.10.2013  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20110601/13086409276740>

Huomenta Suomi. 2012. Naisekonomi tienaa vähemmän kuin mies sukupuolensa takia. MTV3. Viitattu 7.3.2013.  
<http://www.mtv3.fi/uutiset/huomentasuomi/haastattelut.shtml?1526669#kommentit>

Kaul, A. 2012. Man and Woman Talk in Indian Organizations: Grammatical and Syntactical Similarities. Journal of Business Communication/ SAGE Publications. Viitattu 25.3.2013

Madsen, S.-R. 2011. Women and Leadership in Higher Education: Learning and Advancement in Leadership Programs. Advances in Developing Human Resource/ SAGE Publications. Viitattu 25.3.2013.

Nousiainen, M. 2013. Tässä ovat Suomen yritysmaailman vaikutusvaltaisimmat naiset. Talouselämä. Viitattu 1.8.2013.  
[http://www.talouselama.fi/uutiset/tassa+ovat+suomen+yritysmaailman+vaikutusvaltaisimmat+naiset/a2181716?s=u\\_id-2000113\\_1](http://www.talouselama.fi/uutiset/tassa+ovat+suomen+yritysmaailman+vaikutusvaltaisimmat+naiset/a2181716?s=u_id-2000113_1)

Ricchiardi, S. 2012. Do Women Lead Differently?. American Journalism Review. Viitattu 9.4.2013. <http://www.ajr.org/Article.asp?id=5198>

Ryan, M-K., Haslam, S-A. & Kulich, C. 2010. Politics and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. Psychology of Women Quarterly. Viitattu 9.4.2013.

Tabaka, M. 2012. 6 Secrets of how successful women lead. Inc. Viitattu 9.4.2013.  
<http://www.inc.com/marla-tabaka/secrets-of-how-successful-women-lead.html>

Valderbroeck, P. 2009. The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. Journal of Management Development. Viitattu 25.3.2013.

#### Internet-lähteet

Finlex. 2013. Viitattu 6.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Lehto, A.-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 3/2009. Viitattu 19.11.2012. [http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-09\\_30\\_005.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09_30_005.html?s=0)

Suomen Setlementtiliitto ry- Tyttötyö verkosto-hanke. 2013. Viitattu 11.3.2013.  
<http://www.setlementti.fi/tyttotyo/sukupuolisensitiivisyys/>

Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos: Tasa-arvotiedon keskus Minna. 2013. Viitattu 6.3.2013.  
[http://www.minna.fi/web/guest/tasa-arvon-perussanasto\\_artikkeli](http://www.minna.fi/web/guest/tasa-arvon-perussanasto_artikkeli)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Viitattu 6.3.2013.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/02\\_tyosuhteet\\_ja\\_lait/012\\_yhdenvertaisuus/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/012_yhdenvertaisuus/index.jsp)

#### Muut lähteet

Arvola, S. 2013. Sefen naistenpäivä tilaisuus. Rohkeana työelämässä 7.3.2013. Helsinki.

Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä N:o 170/ 2007. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta. Tulostettu 19.9.2012.

Ekonen, M., Hearn J., Hiillos M., Kontoniemi N., Lämsä, A.-M., Lämsä, V. Niemi, H., Tallberg, T., Vanhala K. & Vanhala S. 2006. Naiset ja johtajuus- verkko-opetusaineisto. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. Tulostettu 13.9.2012

Fogelberg Eriksson, A. 2005. Ledarskap och kön- En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag. Linköpings universitet: Filosofiska Fakulteten.

Gustavsson, M., Fogelberg Erikson, A., Lundqvist, D., Nilsson, P. & Ekberg, K. 2008. Lokalt ledarskap i en global organisation - kvinnors och mäns möjligheter att bli chefer och utöva ledarskap inom ett verkstadsindustriföretag. HELIX Research Reports ISSN:1654-8663. Linköpings universitet.

Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A.-M. & Vanhala, S. 2011. Women, Management and Leadership- Naiset ja johtajuus. Tulostettu 13.9.2012

Kouva, T. 2013. Naistradenomi-iltatilaus 8.3.2013. Helsinki

Lämsä, A.-M. Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomen Historiallisesta näkökulmasta. LTA 3/07, p. 294-321. Tulostettu 13.9.2012

Mäkelä, L.-L.-B. 2009. Women`s Leader-Member Relationships during Pregnancy and the Return to Work. Vaasan yliopisto. School of Business and Economics.

Omar, K. 2011. Women`s Managerial Careers in the Context of the United Arab Emirates. Jyväskylän yliopisto: School of Business and Economics.

Peni, E. 2012. Essays on the Effects of Female Executives and Experts on Corporate Governance and Financial Reporting Practices. Vaasan yliopisto: School of Business and Economics.

Rauhala, I. 2013. Sefen naistenpäivä tilaisuus. Rohkeana työelämässä 7.3.2013. Helsinki.

Townsend, T. 2012. Women as Leaders in Public Discourse. Communication, Gender and Leadership. Aalto yliopisto: School of Business and Economics.

## Kuviot

Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyksen pääteemat .....	8
Kuvio 2: Naisjohtajien määrä maailmanlaajuisesti .....	12
Kuvio 3: Haastattelukysymysten muodostuminen .....	22
Kuvio 4: Työn kolme pääteemaa .....	34
Kuvio 5: Naiseuden voimavara johtajuudessa .....	38
Kuvio 6: Naiseuden voimavaran ulottuvuudet .....	41

## Liitteet

Liite 1: Haastattelu kysymykset .....	47
Liite 2: Sähköpostiviesti naisjohtajille .....	49

Liite 1: Haastattelu kysymykset

Naisjohtajuudesta yleisesti

Kuinka paljon itse olette pohtineet työelämän tasa-arvoisuutta?

Ovatko naisjohtajuutta koskevat tutkimukset mielestänne tärkeitä? Mitä hyötyä niistä on?

Naisnäkökulma

Mitä naiseus teille merkitsee?

Onko työelämässä lupa olla nainen?

Millaisena näette itsenne naisjohtajana?

Mitkä naiselliset ominaispiirteet tukevat hyvää johtamista? / Mikä tekee naisista hyviä johtajia? (esim. pehmeys, empaattisuus, huomioon ottamisen kyky)

Miten naisiin kohdistuviin ennakkoluuloihin & stereotypioihin tulisi suhtautua? (esim. tunteellisuus, haluttomuus ottaa haasteellisia töitä vastaan, riidanhaluisuus, lörpötely)

Sirkka-Liisa Anttila on kirjoittanut seuraavasti: “ Meissä naisissa uinuu valtava johtajuuden voimavara”.

Mitä mielestänne Anttila tarkoitti ilmaisulla ”uinuva voimavara”?

Miten perhe/äitiys voi olla hyödyksi naisjohtajalle?

Organisaatiollinen näkökulma:

Tukevatko organisaatioiden muutokset jollain tavalla naisjohtajuutta? (tiimiorientoituneisuus?)

Millä tavoin naiset voivat olla johtajuuden roolimalleja miehille?

Jos mietitään ideaali johtajan ominaisuuksia olisiko ne kombinaatio feminiinisiä sekä maskuliinisia ominaisuuksia?

Tulisiko naisten olla enemmän tietoisia rakenteista, jotka haittaavat naisten urakehitystä?

Millä tavoin naisia tulisi rohkaista ottamaan lisää vastuuta työelämässä?

Miten naisten verkostoitumista tulisi tukea/ edistää?

Oletteko itse ikinä ajatellut olevanne esikuva muille naisille?

Naisjohtajuus globaalisti

Millä tavalla olette törmänneet naisjohtajuuteen maailmalla?

Voiko naiset olla esimerkillisiä johtajia myös globaalisti?



Liite 2: Sähköpostiviesti naisjohtajille

Hei,

Olen valmistumassa tradenomiksi, ja teen opinnäytetyötä aiheesta: Naisjohtajuus: Naiseuden voimavara johtajuudessa.

Tutkimukseni tavoitteena sekä tarkoituksena on selvittää mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka tekevät naisista hyviä johtajia, tuoda esille miksi naisten tulisi saada enemmän tilaa johtotehtävisä ja osoittaa miksi juuri naisjohtajat ovat tulevaisuutta.

Täyttääkseni nämä tavoitteet, teen teemahaastatteluita, jolloin tarkoitukseni on haastatella teidän kaltaisia esimerkillisiä naisjohtajia.

Niinpä olisin erittäin kiinnostunut haastattelemaan juuri teitä. Olisitteko kiinnostunut lähtemään työhöni mukaan?

Ystävällisin terv. Petronella Fagerholm

\*\*\*\*\*

Opiskelijanro. 1000614

HLF10KN

Laurea Lohja